富国之本

WELLS FARGO

全球标杆银行的得失之道

王礼 著



激荡时代，银行业如何回归本源，找回初心

造“芯”：银行业由大向强

中信出版集团

版权信息

书名:富国之本：全球标杆银行的得失之道

作者:王礼

ISBN:9787508689203

中信出版集团制作发行

序 富国银行是中国银行业转型发展的标杆

往返于中国大陆、台湾这几年，对大陆银行业的转型发展，一方面，我深入其中，探究其里，有一些可谓深切的个人体会；另一方面，因为我个人相对超然的立场和“出世”态度，让我能够从独特的视角来看待这些变化，这真是一种难得的研究经历。

近年来，中国银行业的加快崛起真是出人意料，在令人震撼和佩服之余，我也颇多好奇和疑问。我有几个观点，现姑妄言之，大抵可以代表我对大陆银行业的观感。

一是高质量的发展蔚为潮流。中国大陆银行业的庞大体量、巨大利差和盈利水平，让包括美国在内的其他国家银行业难以望其项背，也真正让我这个来自中国台湾，长期研究银行的人佩服不已。早年我和大陆一些银行高管聊天，他们甚至对适用于普通股净利润对普通股股东权益的比率（ROE）、净利润对平均总资产的比率（ROA）这些指标都不甚了解，只是直接告诉我：“沈老师，我们主要是做规模、看规模，有了规模就有了地位、有了利润。”我当时的感觉是，大陆金融业的发展快速，有政策鼓励，市场真是商机无限，当然在管理上还有很大提升空间。而现在，大陆的银行业利率市场化加快推进，资产增速有所下降，监管要求提高，同时银行追求高质量可持续的发展，国际标杆银行的先进经验对这一阶段的中国银行业的转型非常有针对性和借鉴意义。

二是服务实体终成王道。在一次和大学师生的交流中，我提道：“地方政府平台贷款和地方城投债都是历史的产物，应该回归地方政府债。地方政府债必须接受评级，才不会超发，才不会用来投资面子工程（在中国台湾叫‘蚊子馆’）。”我还指出，在中国，影子银行可分为单纯的影子银行与银行的影子，前者是非银行承做的信用扩张业务，后者是银行承做的银信合作与银银合作。就银行的影子而言，它夸大了资本充足率，而且银行大量承做银行间贷款业务，其比率之高全球居冠，却忽略了银行真正的任务——“资金的媒介”，帮助企业与存款客户。我认为这种现象是不够健康和不可持续的。过去一段时间，央企与地方国企很容易获得银行贷款，它们除了自行进行实体投资之外，也转贷给其他企业，这代表银行没有尽到金融媒介的责任，所以金融结构出了问题，中下层实体产业得不到资金，这是极大的问题。果不其然，这两年中国金融监管部门对银行业乱象的整治，对地方政府债务的清理，以及对金融支持实体经济的强调和重视，正

得其时，非常必要，这对中国银行业的健康持续发展绝对是意义深远的。富国银行（Wells Fargo）坚持服务实体、坚守本源的经营之道堪称新时期中国银行业转型发展的“王道”。

三是“监管风暴”其来有自。在全世界范围内，经历了若干的起伏，银行体系逐渐受到全面而严格的监管。我记得中国台湾金融监督管理委员会常常表示：“如果你使用不特定的大众的钱，我就要管你，因为大众的钱就是存款，只要涉及存款，银行就要受到高度监管，而银行应有自己的治理，是为银行治理，其中一大部分就是对债权人负责，负责的具体的一个行为是除了法令遵循，还应少做高风险的业务。”

这本书的作者王礼用心地梳理了富国银行虚假账户事件曝光后受到的一系列严厉处罚，虽然这个事情发生已近两年，富国银行做了大量的整改和纠错的工作，但仍难以平息。这正反映了美国的金融监管确实是动真格的，也是“长牙齿”的。中国当前的银行监管空前强化，这是有缘由的，也是有国际惯例可循的。过去大国搞分业监管，银、保、证分开，小国则合在一块，前者例如美国，后者例如新加坡。也有的是双峰监管，例如澳大利亚、荷兰。当前，中国金融监管体制的持续变革，且由一行三会迈向一行二会，可谓顺应了时代大势和国际潮流。中国的银行业要习惯严监管、强监管的“新常态”，在更加规范的监管环境和更加明晰的游戏规则下经营。对于富国银行的虚假账户丑闻，我们不要隔岸观火、幸灾乐祸，不要有“全球标杆银行也不过如此”的错误认识。实际上，我国银行业的某些不规范经营行为也是经不起审视和深究的，中国大陆的某些银行要从富国银行的账户丑闻中吸取教训，学习危机处理的经验。

四是金融科技的进展令人惊叹。早些年比较时髦的词是“互联网金融”，现在时兴叫“金融科技”，这其中有过曲折和弯路，但总体上看，这充分体现了中国经济社会的活力、创新力和爆发力。我有段时间一直在想，互联网金融推翻了金融学尤其是货币学里面很多的结构，金融业该如何面对它？例如：它到底是直接金融还是间接金融？它是60%的直接金融，40%的间接金融吗？如果它是独创的新体系，那么它能够回避传统风险管理的常识吗？这些都是值得探讨的问题。

对未来，我们要有开放的思维，要有不断试错的勇气。不过也有两条原则值得坚守：第一，政府要提供基本规范和基础公共产品，比如，中国台湾因为有一个强大的征信中心——联征中心，每一个人的借贷情况都被收录其中，它提供的征信资讯的品质可以说是亚洲第一，或更大胆地说是全球第一。第二，银行对待创新既要积极，也要审慎，这本书中有一节是《富国银行如何发放小微贷款》，传递了一条重要的信息，即金融科技。金融是本源，服务客户是终极目标，金融发展的本质是减少不对称信息，以避免逆向选择和道德风险，这就是为什么有信用评级公司的存在。当然，在

传统信用评级之外，现在人们更多会谈到大数据征信。传统信用评级很简单，可以交代清楚数据的来源，可以复制，验证模型，但大数据征信没有办法做到这些，数据来源繁杂且如流水，所以西方学者对大数据征信的效果是怀疑的。富国银行的经验在于，它积极地拥抱新技术、新工具，同时它对自己的历史，对金融业长期形成的、行之有效的基本规程始终抱有一种“温情的敬意”。

以上，是我对中国大陆银行业几点粗浅的认识和思考。在当前的经济金融形势演变之下，大陆银行业的经营发展应该说越来越强调回归本质，回归本源，回归科学的商业规律和基本逻辑。在这样一个发展阶段，对于急剧变革转型中的中国银行业而言，富国银行无疑是一个好标杆、一面好镜子、一个好参照，这个标杆价值并不因富国银行的账户丑闻而缩水。富国银行、摩根大通银行（JPMorgan Chase）、花旗银行（Citibank）这样的国际大行，也包括脸书（Facebook）这样的明星企业都会犯错误，重要的是我们怎样从错误中吸取教训，不仅要从自己的错误中学习，更应该从别人的错误中去学习，从而少走一些弯路，少交一些“学费”。同时，账户丑闻曝光以后，我们能够更理性、更全面地看待富国银行。我注意到之前一些媒体的报道和专家的解读有太多是对富国银行的神化和溢美之词，但在它走下神坛后又被“一棍子打死”，这都是不对的，也是有害的。这本书中探讨的关于富国银行的成长之道、经营之道、并购之道、转型之道、文化之道、沟通之道等，我个人觉得不仅没有过时，而且是真正的银行经营之本、富国之本，值得我们再三品读和思索。

这本书的作者王礼是我认识的一个特别认真的人。他虽与我接触不多，但我被他的专著吸引。他的谦虚、诚恳、好学打动我，我连夜读完了他之前出的书，被他的作品深深打动，并赶做了一个幻灯片（PPT），回应他许多重要且精彩的结论。

作者一直在银行一线打拼，他坚持在繁忙的工作之余，潜心于对国际先进银行的学习和研究，并对中国银行业有自己的见解，值得肯定和鼓励。这次读到他对富国银行的全面解读，和两年前相比更加深刻和准确，不饰美、不讳恶，不仰视、不贬抑。我认为他的分析是能够令人信服的。同时，他从一位中国银行业从业者的视角来解读国际银行，更有其独到的价值。我衷心祝愿他能出更多更好的研究成果，能在中国银行业转型发展的新时期找到真正的用武之地！

沈中华

沈中华博士是世界知名华人经济学家、“长江学者”，曾担任花旗银行独立董事、中国台湾金控独立董事、台湾银行独立董事、台湾中小企业信用保证基金董事、中国台湾证券期货市场发展基金会董事、台湾金融重建基金

会RTC委员、台湾金融管理学会秘书长。2008年至今获邀担任台湾地区领导人财经顾问，曾先后在美国圣路易联邦储备银行、旧金山联邦储备银行、香港金融管理局做研究。

前言

在当下中国银行业的语境中，银行人讲得最多的是不忘初心（本心）、回归本源，您所打开的正是一本关于银行初心、本源的书。

富国银行从160多年前的一个快递公司起步，穿越历史的风尘，不断做大做强，并在2008年的金融危机中“弯道超车”，逆势崛起，凭的就是不忘初心、坚守本源的富国之本——名闻天下的“富国模式”。

而发端于2011年前后、爆发于2016年，至今余波不息、愈演愈烈的虚假账户事件，也昭示着初心之失带来的巨大危害。

所幸富国银行服务实体的业务本源犹在，大零售银行的发展根基犹在，虽经风暴仍有生机。

正所谓成也初心，失也初心；成也本源，幸有本源。

知道笔者在写这本书，一些老师和朋友提出了几个问题，对此，笔者做出如下解答：

第一，中国的银行业还需要学习富国银行吗？10多年前，一个至今众说纷纭且没有定论的南京爱立信事件，让入世后“狼来了”的恐慌迅速蔓延，如乌云般罩在每个中国银行人的头上；10多年后的今天，与中国经济腾飞相得益彰，中国银行业崛起为全球金融业中的“第一天团”，不仅资产规模、赢利能力等独步天下，在金融科技等方面也表现出越来越明显的主导气质，不仅当时的“狼来了”预言没有实现（至今外资银行在国内金融业中的地位无足轻重），而且中国银行业在大踏步地走出去，以至于摩根大通银行的董事长兼首席执行官（CEO）杰米·戴蒙（Jamie Dimon）把中资银行视为未来竞争的三大威胁之一。在这样的情况下，我们再来学习富国银行或其他国际大行还有意义吗？这在理论层面是一个宏大的命题，付诸实践，答案则是显而易见的，看一看工、中、建以及招商、平安、中信等国内大中型银行对国际银行的全面对标和潜心研究就可见一斑。历经上百年的沉淀，像富国、摩根大通、花旗、汇丰（HSBC）等银行都形成了不一般的文化底蕴和管理经验。在动荡年代或者大变革时代，这些底蕴和经验尤其难得。

第二，富国银行的金字招牌不是已经褪色了吗？在2008年金融危机后至2016年虚假账户事件曝光以前，富国银行可谓是光芒万丈、如日中天，在一些媒体的眼里，它简直是“神一般的存在”；而在2016年虚假账户事件曝

光后至今，富国银行又被迅速打落神坛，跌入谷底，在百度、搜狗（Sogou）里搜索“富国银行”四个字，出来的信息中的富国银行简直是声名狼藉到不可救药。实际上，这都不是全面真实的富国银行，也不是看待和对待先进银行的正确态度。正如《富国银行的愿景与价值观》（*Wells Fargo’s Vision and Values*）中写道：“一路走来，我们并不完美。或者说，我们常常没有达到别人的期望，甚至没有达到我们对自己的期望。但我们知错就改、勤勉学习、吸取教训、不忘初心、与时俱进，坚持向着正确的方向前进。”实际上，不仅是富国银行，这些国际大行在上百年的经营史上都犯下过严重的错误，包括摩根大通的“伦敦鲸事件”、花旗银行2008年的“大厦将倾”的危机。富国银行的教训是沉痛的，代价是巨大的，然而它的基本商业模式，包括它对服务实体经济的坚守，对“行业乱象”的抵制，以及交叉销售战略等都是非常宝贵的经验。这些在本书被称为“富国之本”的东西，以及富国银行的错误、教训，它的曲折和弯路，对于时下处于急剧变革转型期的中国银行业而言，蕴含着非常丰富的营养。

第三，不是有一本《富国之道》了吗？怎么又出来一本《富国之本》呢？换言之，读者是愿意读一本富国银行董事长亲自写下的独门心法，还是一位中国银行人写的富国银行专著？笔者认为这不是非此即彼的关系，而应该是相得益彰。特别是《富国之道》一书畅销以后，很多人希望追溯和寻找一切与富国银行相关的书籍和资料。如果说《富国之道》是国内第一本直接译介富国银行经营思想的作品，那么《富国之本》将是国内第一本从国人的角度试图全面解读和剖析富国银行发展之道的作品，二者可以算是姊妹篇。实际上，很多非专业读者包括部分专业读者也表达过，希望能够有一本对富国银行经营之道进行解读的书，毕竟《富国之道》中有些致股东信时间较早，专业性强，表达方式和我们通常的语言习惯有所不同。通过《富国之本》这本书，读者能够更容易地理解富国之道，也更容易在今天的语境中理解富国银行的相关经验，而直接地为我们所用。

第四，银行业的初心是什么？它看不见摸不着，有那么神奇吗？我的理解是：所谓初心，是初始的立行之本，是自有的文化积淀，是科学的战略定位，是经营的正道所在。初心不是唱高调，也不是酸腐之言、迂阔之论。初心真正是一家银行能够走多远的价值罗盘、做多大的发展基石和立多稳的定海神针。2008年成功穿越金融危机并逆势崛起，当下却因虚假账户事件而饱受责难和困扰的富国银行就是关于“银行人的初心该何处安放”的一部好教材、一个好案例、一面好镜子。

第五，“你解读富国银行够格吗？”确实，作为一名长期在区域性银行实操，没有海外留学经历和国际银行工作经历的一线员工，对解读富国银行常感力不从心，本书中的错误和遗漏在所难免，尚祈方家指正。另外，为了尽可能不致“下笔千言离题万里”，笔者还是认真地做了一些功课：一是

认真翻阅和学习了富国银行从1998年以来共计20年的年报资料；二是查阅了美国财富网（Fortune）及英国《银行家》（*Banker*）杂志10多年来有关富国银行的报道等资料；三是阅读了近年来介绍国际大行的各种专著，共计写下了50多万字的读书笔记。除此之外，笔者利用工作交流等机会，向多位富国银行的管理人员学习请教相关的问题。之所以下这样一个苦功、笨功，一方面是因为笔者在做这个事情的过程中，确实有收获、有心得，不忍释手、不吐不快；另一方面，在《富国之道：富国银行董事长写给股东的信》出版后，赞誉者有之，批评乃至抨击者也有之。一位读者在豆瓣上留言，“这本书仅仅翻译了富国银行董事会主席近10年来写给股东的信。但鉴于编者的身份和出版本书的目的，编者应对这10年来这些给股东的信做进一步注释，进一步分析，进一步挖掘，这样才会让本书更有价值，否则，它则只是富国银行中文版的宣传品”。为此，笔者不揣浅薄，毅然写下了本书。

本书的主体部分完成于2016年年底，正值富国银行虚假账户事件曝光的当口儿，因为种种原因延至今日才得以出版，笔者相信这其实是冥冥之中自有安排，一切也都是最好的安排。因为近年来，特别是2018年，中国银行业的监管框架、经营逻辑、管理方式都在发生变化，具体而言，中国银行业全面进入了“扎马步”的时代，比的是定力、耐力和内力，练的是基本功、“童子功”和底盘功夫。在这个新时代，富国银行的标杆价值更加彰显，它的失误和教训更值得认真思考。

本书得以付梓，特别要感谢中信出版社墨菲工作室的相关编辑，感谢有缘人张春子的引荐，感谢沈中华教授、曾刚教授、杨天南首席执行官、张越高级副总裁和龚志坚行长的鼓励和推荐，感谢一路走来给予我关心指导的亲人、老师、领导和朋友。富国银行有一句广告语流传甚广：“和您在一起，我们可以走得更远。”语虽无华，却恰能代表本人的感念之情。

第一章　成长之道：从快递公司到全球领先的金融机构

富国银行是一家什么样的银行

富国银行（Wells Fargo）成立于1852年，经过160多年的发展，一度成为世界上市值领先的超级银行和金融集团之一。其经营上的巨大成就和发展传奇表现在以下几个方面。

专栏**1.1** /富国银行的名片/

富国银行是一家跨国银行和金融服务控股集团，总部位于美国加利福尼亚州（以下简称加州）的旧金山，在美国各地有众多的区域总部。它是全球市值领先［2016年虚假账户事件曝光后，市值低于摩根大通银行（JPMorgan Chase），此前长时间排名全球第一］、美国资产规模第三［资产规模小于摩根大通银行和美国银行（Bank of America）］的银行。2015年年底，富国银行的资产规模超过了花旗银行（Citibank）。在存款规模、房屋抵押贷款服务和借记卡市场上，富国银行位居美国第二。

2007年起，富国银行的信用评级被标准普尔（Standard & Poor's）评为AAA，是美国唯一一家获得最高评级的银行。在2007—2008年的金融危机中，富国银行的信用评级曾被短暂调整为AA-。

类型：公众企业

股票交易：纽约证券交易所（New York Stock Exchange）

已纳入标准普尔500指数（S&P 500 Index）

行业：银行业、金融服务业

创立时间：1852年

注册地点：美国纽约

创始人：亨利·威尔斯（Henry Wells）、威廉·法戈（Willian Fang）

总部所在地：美国加州旧金山

服务范围：全球

主要负责人：斯蒂芬·桑格［Stephen Sanger，董事会主席（Chairman）］

蒂姆·斯隆［Tim Sloan，首席执行官（CEO）］

产品和服务：个人银行、企业银行、信用卡、保险、外汇兑换、投资银行、抵押贷款、私人银行、私人股权投资、财富管理

口号：和您在一起，我们可以走得更远

一、规模地位

富国银行市值一度在全球银行业乃至金融业中排名第一，同时是全球市值最大的企业之一。

其实，按照资产和一级资本排名，富国银行不仅远逊于我国几大国有商业银行，即使在美国，也并非独占鳌头，而是位居摩根大通银行等之后。2017年全球十大银行排名见表1.1。

一直以来，富国银行对市值管理有科学认知和正确实践，经营模式也有"独特性"，其在全球金融业中的市值排名一直超越资产排名，且保持着持续稳定增长的态势。尤其在2008年全球金融危机过后，富国银行逆势而上，逐步成为全球银行业的市值冠军。根据中国《第一财经日报》记者的梳理，富国银行从2009年起跻身全球企业市值20强之列，2014年起跻身全球企业10强之列，排名稳步提升。截至2016年6月3日，富国银行总市值折合人民币达17094.63亿元，比中国工商银行市值多1500多亿元，稳居世界第一。注 在全球银行股价普遍"跳水"的情况下，富国银行的市盈率（P/E）达到12.56，相比之下，中国工商银行的市盈率只有5.20。曾一度跻身于全球市值排名前5的花旗集团（Citigroup Inc.）与连续3年入围前10的美国银行，皆于2008年金融危机后无缘入榜。以纽约时间2016年4月18日收盘价计算，美国银行总市值约为1463.14亿美元，花旗集团总市值约为1329.9亿美元，两家银行排名皆跌出全球前40位。2012—2016年全球市值前20名公司排名情况见表1.2。

表1.1　2017年全球十大银行排名

排名	银行	国家	一级资本（百万美元）
1	中国工商银行	中国	281 262
2	中国建设银行	中国	225 838
3	摩根大通银行	美国	208 112
4	中国银行	中国	199 189
5	美国银行	美国	190 315
6	中国农业银行	中国	188 624
7	花旗银行	美国	178 387
8	富国银行	美国	171 364
9	汇丰银行（HSBC）	英国	138 022
10	三菱日联金融集团（MUFG）	日本	135 944

资料来源：英国《银行家》杂志。

同时，富国银行在小微企业贷款、住房抵押贷款等方面位列全美第一，是美国第四大财富管理机构，管理着1.3万亿美元的资产，拥有美国最广泛的网点网络和分销系统。平均每3个美国家庭中就有1个是富国银行的客户，每500名美国就业人口中就有1名受雇于富国银行，可以说，富国银行是美国本土最重要、对美国人工作和生活影响最大的金融机构之一。

表1.2　2012—2016年全球市值前20名公司排名情况

排名	2012/12/31	2013/12/31	2014/12/31	2015/12/31	2016/4/18
1	苹果公司（Apple Inc.）	苹果公司	苹果公司	苹果公司	苹果公司
2	埃克森美孚（Exxon Mobil）	英国电信	埃克森美孚	阿尔法特	阿尔法特
3	苏格兰皇家银行（RBS）	埃克森美孚	微软公司	微软公司	微软公司
4	英国电信（BT）	苏格兰皇家银行	伯克希尔-哈撒韦公司	伯克希尔-哈撒韦公司	伯克希尔-哈撒韦公司
5	中国石油	微软公司（Microsoft）	阿尔法特（Alphabet）	埃克森美孚	埃克森美孚
6	中国工商银行	伯克希尔-哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）	苏格兰皇家银行	亚马逊（Amazon）	脸书（Facebook）

续表

排名	2012/12/31	2013/12/31	2014/12/31	2015/12/31	2016/4/18
7	中国移动	通用电气公司(GE)	中国石油	脸书	强生公司(Johnson)
8	沃尔玛百货(Wal-Mart)	强生公司	强生公司	通用电气公司	亚马逊
9	微软公司	沃尔玛百货	富国银行	强生公司	通用电气
10	伯克希尔-哈撒韦公司	雪佛龙公司	沃尔玛百货	富国银行	富国银行
11	通用电气	富国银行	中国工商银行	中国工商银行	美国电话电报公司
12	美国国际商用机器公司(IBM)	中国石油	阿里巴巴	摩根大通银行	中国移动
13	巴克莱(Barclays)	宝洁公司	通用电气公司	中国移动	摩根大通银行
14	雪佛龙公司(Chevron)	摩根大通银行	宝洁公司	中国石油	中国工商银行
15	中国建设银行	中国工商银行	中国移动	宝洁公司	宝洁公司
16	强生公司	中国移动	摩根大通银行	美国电话电报公司	沃尔玛百货
17	汇丰银行	汇丰银行	诺华制药	诺华制药	威瑞森通信公司(Verizon)
18	美国电话电报公司（AT&T）	美国国际商用机器公司	脸书	阿里巴巴	百威英博
19	宝洁公司(P&G)	辉瑞制药	丰田汽车公司(TOYOTA)	百威英博(ABInbev)	中国石油
20	辉瑞制药(Pfizer)	诺华制药(Novartis)	雪佛龙公司	辉瑞制药	辉瑞制药

资料来源：《第一财经日报》。

专栏1.2 /2015—2016年富国银行的基本指标/

2015—2016年富国银行的基本指标见表1.3。

表1.3　2015—2016年富国银行的基本指标

（单位：净利润、收入、资产、存款、贷款等均为百万美元）

指标	2016 年	2015 年	百分比变动
年度指标			
净利润	21 998	22 894	(4)
适用于普通股的净利润	20 373	21 470	(5)
摊薄后每股收益	3.99	4.12	(3)
赢利能力比率			
净利润对平均总资产的比率(ROA)	1.16%	1.31%	(11)
适用于普通股净利润对普通股股东权益的比率(ROE)	11.49%	12.60%	(9)
有形普通股权益回报率	13.85%	15.17%	(9)
效益比率	59.3%	58.1%	2
总收入	88 267	86 057	3
税前拨备前利润（PTPP）	35 890	36 083	(1)
每股股息	1.515	1.475	3
发行在外的普通股平均数	5 052.8	5 136.5	(2)
发行在外的普通股摊薄后平均数	5 108.3	5 209.8	(2)
平均贷款	949.960	885 432	7
平均资产	1 885 441	1 742 919	8
平均存款总额	1 250 566	1 194 073	5
平均储蓄及小企业银行存款	732 620	680 221	8
净息差	2.86%	2.95%	(3)
年末指标			
投资证券	407 947	347 555	17

续表

指标	2016年	2015年	百分比变动
贷款	967 604	916 5591	6
贷款损失准备	11 419	11 545	(1)
商誉	26 693	25 529	5
年度指标			
资产	1 930 115	1 787 632	8
存款	1 306 079	1 223 312	7
普通股股东权益	176 469	172 036	3
股东权益	199 581	192 998	3
总股权	200 497	193 891	3
有形普通股	146 737	143 337	2
资本比率			
总股本对资产比率	10.39%	10.85%	(4)
风险性资本			
一级普通股比率	11.13%	11.07%	1
一级资本比率	12.82%	12.63%	2
总资本比率	16.04%	15.45%	4
一级杠杆比率	8.95%	9.37%	(4)
普通股发行数	5 016.1	5 092.1	(1)
每股账面价值	35.18	33.78	4
每股普通股有形账面价值	29.25	28.15	4
职员人数（在岗、全时）	269 100	264 700	2

注：①效益比率是非利息支出除以总收入（净利息收入和非利息收入）所得，括号内数字表负值。

②税前拨备前利润是在较少非利息支出条件下的总收入。管理层相信这项指标是一个有用的财务测算工具，因为它可以让投资者和其他人在评估公司时通过信贷循环产生的资本覆盖信贷损失。

③平均储蓄及小企业银行存款是指总存款减去批发银行存款和抵押托管资金所得。

④每股账面价值是普通股股东权益除以普通股发行数所得。

资料来源：《富国银行年报》。

二、品牌影响

富国银行不仅一度是全球市值最高的银行，而且根据国际权威期刊——英国《银行家》（*Banker*）杂志发布的全球银行业竞争力排名显示，2016年虚假账户事件曝光前，它保持着多年全球品牌价值冠军银行的纪录。2017年以后，受虚假账户事件影响，富国银行的品牌价值严重受损，同时中资银行崛起，它的品牌价值桂冠滑落，但仍然在非中资银行品牌价值排名中位居第一。2018年年初英国《银行家》杂志发布的全球品牌价值前10名的零售银行见表1.4。

表1.4　2018年年初英国《银行家》杂志发布的全球品牌价值前10名的零售银行

排名	银行	国家	品牌价值（百万美元）
1	中国工商银行	中国	59 189
2	中国建设银行	中国	56 789
3	富国银行	美国	44 098
4	中国银行	中国	41 750
5	大通银行（Chase Bank）	美国	38 842
6	中国农业银行	中国	37 321
7	美国银行	美国	33 289
8	花旗银行	美国	30 783
9	汇丰银行	英国	18 305
10	摩根银行（Morgan Bank）	美国	17 651

此外，富国银行曾多次被《巴伦周刊》（*Barron's*）评为“最受尊敬的银行”，被《财富》（*Fortune*）杂志评为世界大银行中的“最值得敬佩的银行”，被《银行家》杂志评为“美国最佳银行”，被《金融品牌》（*Financial Brand*）杂志评为“最有价值的银行品牌”。

三、崛起时机

富国银行的快速发展主要是从20世纪90年代至今的近30年，它的发展速度在全球银行中是非常突出的，在成熟的美国市场更是非常难得，堪称奇迹。2016年全球上市公司50强见表1.5。

表1.5　2016年全球上市公司50强

排名	公司	国家	销售额（10 亿美元）	利润（10 亿美元）	资产（10 亿美元）	市值（10 亿美元）
1	中国工商银行	中国	171.1	44.2	3 420.3	198
2	中国建设银行	中国	146.8	36.4	2 826	162.8
3	中国农业银行	中国	131.9	28.8	2 739.8	152.7
4	伯克希尔–哈撒韦公司	美国	210.8	24.1	561.1	360.1
5	摩根大通银行	美国	99.9	23.5	2 423.8	234.2
6	中国银行	中国	122	27.2	2 589.6	143
7	富国银行	美国	91.4	22.7	1 849.2	256
8	苹果公司	美国	233.3	53.7	293.3	586
9	埃克森美孚	美国	236.8	16.2	336.8	363.3
10	丰田汽车公司	日本	235.8	19.3	406.7	177
11	美国银行	美国	91.5	15.8	2 185.5	156
12	美国电话电报公司	美国	146.8	13.2	402.7	234.2

续表

排名	公司名	国家	销售额（10亿美元）	利润（10亿美元）	资产（10亿美元）	市值（10亿美元）
13	花旗银行	美国	85.9	15.8	1 801	138.1
14	汇丰银行	英国	70.3	13.5	2 409.7	133
15	威瑞森通信公司	美国	131.8	18	244.6	206.2
16	沃尔玛百货	美国	482.1	14.7	199.6	215.7
17	中国石油	中国	274.6	5.7	368.7	203.8
18	中国移动	中国	107.8	17.1	219.9	241
19	三星集团（Samsung）	韩国	177.3	16.5	206.5	161.6
20	中国平安保险集团	中国	98.7	8.7	732.3	90
21	德国安联集团（Allianz）	德国	115.4	7.3	926.2	79.7
22	大众汽车公司（Volkswagen）	德国	246.2	7.1	414.6	73.1
23	微软公司	美国	86.6	10.2	181.9	407
24	法国巴黎银行（BNP Paribas）	法国	74.9	7.4	2 166.3	66.8
25	戴姆勒股份公司（Daimler）	德国	165.7	9.3	235.9	75.4
26	法国安盛集团（AXA）	法国	129.8	5.9	965.4	61.9
27	阿尔法特	美国	77.2	17	149.7	500.1
28	雪佛龙公司	美国	129.9	4.6	266.1	192.3
29	日本邮政公社（Japan Post）	日本	129.8	4.4	2 450.7	62.6

续表

排名	公司名	国家	销售额（10亿美元）	利润（10亿美元）	资产（10亿美元）	市值（10亿美元）
30	道达尔公司（Total）	法国	143.4	5	224.5	121.9
31	中国石油化工股份有限公司	中国	283.6	5.1	223.7	89.9
32	强生公司	美国	70.2	15.4	133.4	312.6
33	雀巢（Nestle）	瑞士	92.2	9.4	123.9	235.7
34	三菱日联金融集团	日本	44.2	7.9	2 458.8	73.5
35	康卡斯特公司（CMCSA）	美国	74.5	8.2	166.6	148.2
36	中国交通银行	中国	57	10.6	1 101.9	55.7
37	西班牙国际银行（Banco Santander）	西班牙	49.8	6.6	1 455.9	72.5
38	中国招商银行	中国	48.2	9.2	843.1	66.8
39	宝洁公司	美国	69.4	8.4	129.1	218.9
40	福特汽车公司（Ford）	美国	149.6	7.4	224.9	54.2
41	美国国际商用机器公司	美国	80.8	12.9	118.9	142.7
41	美国联合健康集团（United Health）	美国	165.9	6	117.9	127.5
43	通用汽车公司（GM）	美国	152.4	9.7	194.5	49.6
44	日本电报电话公司（NTT）	日本	94.2	5.6	172.5	94.5
45	宝马公司（BMW）	德国	102.2	7.1	197.9	60.4

续表

排名	公司名	国家	销售额（10亿美元）	利润（10亿美元）	资产（10亿美元）	市值（10亿美元）
46	辉瑞制药	美国	48.9	7.7	167.5	205.7
47	诺华制药	瑞士	49.4	17.6	131.9	203.8
48	大都会人寿保险公司（MetLife）	美国	68	5.3	884.2	51.4
49	中国人寿保险股份有限公司	中国	81.5	5.6	377	55.7
50	英荷壳牌集团（Shell）	荷兰、英国	264.9	2.1	340.2	210

资料来源：美国《福布斯》杂志。

在资产规模快速增长的同时，富国银行的净利润也始终在稳步增长。从1993年的6亿美元到2017年的272亿美元，24年增长了近45倍。1993—2017年富国银行净利润如图1.1所示。

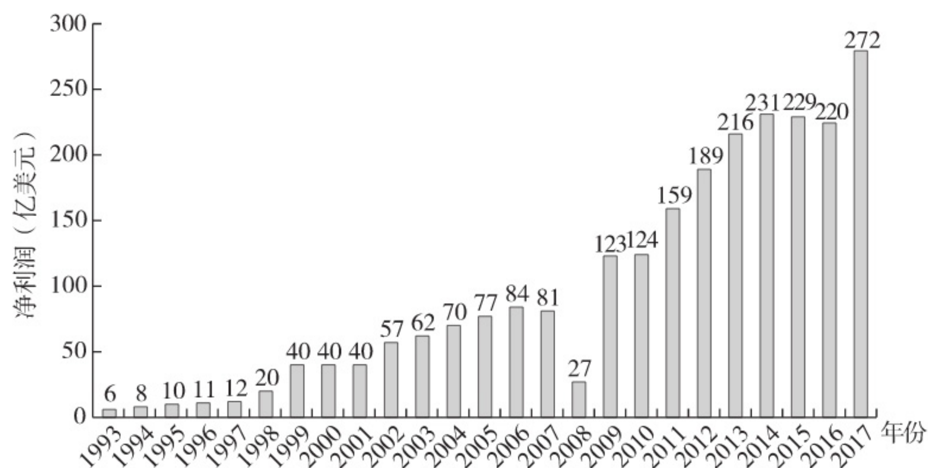


图1.1　1993—2017年富国银行净利润

注：2008年的富国银行税前拨备前利润较2007年增长14.9%，达到193亿

美元，但受多计提拨备［联邦金融机构检查委员会（FFIEC）对贷款拨备要求提高及抵押贷款减记］及并购［并购美联银行（Wachovia）］等影响，当年净利润为27亿美元。

资料来源：《富国银行年报》。

富国银行以一种与众不同、出其不意的方式闪亮登场。作为160多年前的一家快递公司，经过上百年的“内生增长”和上百次的并购之后，富国银行在20世纪90年代崭露头角，虽然从此开始进入沃伦·巴菲特（Warren Buffett）等人的“法眼”，但真正的崛起和大放异彩是在2008年金融危机之后。危中有机，凭借社区化的发展战略和商业模式，富国银行“弯道超车”，成功逆袭，自此一举登上世界金融业之巅。危机爆发前的2006年，富国银行的资本和资产规模分别排名美国第四和第五，税前利润为115亿美元，不及花旗银行、美国银行的一半，但到2011年年末，其资本和资产规模均居美国第四，净利润则跃升为美国第二，高于花旗银行净利润近100亿美元（而此时美国银行的税前利润为-2亿美元），并成为市值美国第二、全球第五的大银行。2012年6月末，富国银行市值排名美国第一、全球第二（仅次于中国工商银行）。2013年6月26日，富国银行首次成为全球市值最大的银行，之后与中国工商银行、摩根大通银行多次交换市值第一的宝座。

四、投资价值

自1852年成立至今，富国银行160多年来，从未出现经营亏损。从20世纪90年代至今，富国银行的股价翻了10多倍，无论是在繁荣时期还是危机时期，它的股价始终平稳、坚挺，即使在2008年金融危机中，它的股价也只是短暂下降后迅速反弹。综观20多年来的全球各大行业蓝筹股的表现，富国银行超越可口可乐（Coca-Cola）、通用、福特等经典投资标的，成为世界上最为成功的银行股。

投资富国银行是巴菲特最经典的投资故事之一，他与富国银行之间的关系就如同惠特曼（Whitman）的那句“诗与诗人孰能分矣？”一样。2014年，美国《财富》杂志梳理了巴菲特整个职业生涯的投资传奇，发现他早年对可口可乐公司、吉列公司（Gillette）等的投资都已黯然失色，他更成功的投资是对房地美公司（Freddie Mac）、伯克希尔-哈撒韦公司、富国银行和《聪明的投资者》（*Intelligent Investor*）一书的投资。对房地美公司的投资最引人注意的地方不是它当时的市场表现有多好，而是巴菲特在房地美股票崩盘前抛售的时机选择得好。而伯克希尔-哈撒韦公司本就是巴菲特的投资工具，《聪明的投资者》则是其投资的一本教科书。真正让巴菲特引以为傲、“业绩长红”的投资是他对富国银行的投资。

巴菲特从1989年开始购入富国银行股票，巴菲特曾说，他本不太喜欢投资银行股，因为银行业是一个高杠杆的行业，往往会得不偿失［但后来，巴菲特先后巨额投资了富国银行、美国银行、美国合众银行（U.S.Bank）、摩根大通银行等］，但当时富国银行的股价非常便宜，其总市值只有29亿美元，他一举砸了2.9亿美元买入总市值的10%。现在看来，这笔投资非常合算，截至2016年7月31日，富国银行总市值达到2421.77亿美元。根据《财富》杂志的统计，到2014年年底，巴菲特对富国银行的投资总回报率达到9417%，年平均复合回报率达到21%。

专栏**1.3** /巴菲特致股东的信[注] /

树懒天生的懒散像我们的投资模式，今年我们没有改变持股，除了拥有良好的经营团队，并具有相当高股东权益报酬率的富国银行的股票。我们把对它的持有比例增加到10%左右，这是我们可以不必向美联储申报的最高上限，其中1/6是在1989年买进的，剩下的则是在1990年增加的。

银行业并不是我们的最爱，因为这个行业的特性是资产约为股权的20倍，这意味着只要资产有一点点儿问题，银行就有可能把股东的股权收益亏光，而大银行出问题早已是常态而非偶然。许多情况是管理的疏忽，像去年我们提过的系统规范，就是经营主管人不自主地模仿同行的做法。不管这些行为有多愚蠢，在经营放款业务上，许多银行从业者都有旅鼠那种追随领导者的行为倾向，所以他们也必须接受像旅鼠一样的命运。

因为20:1的比率，所有优势与缺点所造成的影响都被放大，我们对于用较低的价格买下经营不善的银行的股票一点儿兴趣也没有，相反地，我们希望能够以合理的价格买进一些经营良好的银行的股票。

在富国银行，我想我们找到了银行业最好的经理人卡尔·理查德（Karl Richard）与保罗·黑曾（Paul Hazen），这两个人在许多方面的合作使我联想到另外一对搭档，那就是大都会/美国广播公司的汤姆·墨菲（Tom Murphy）与丹·伯克（Dan Burke）。首先，这两对搭档两个人加起来的力量都大于一个人，因为每个人都了解、信任并尊敬对方。其次，他们对于有才能的人从不吝啬，但同时厌恶人员过多。最后，尽管公司获利较多，控制成本的努力却不曾稍减，两个人都坚持自己所熟悉的，让他们的能力来决定成败，就像美国国际商用机器公司的托马斯·沃森（Thomas Watson）曾说的："我不是天才，我只是有点儿小聪明，不过我却充分运用这点儿小聪明。"

我们是在1990年银行股一片混乱时买进富国银行股票的，这种失序的现象是合理的，一些原本经营不错的银行，其错误的贷款决定一一被媒体揭

露，随着一次又一次庞大的损失数据被公布，银行业的诚信一次又一次地被践踏，渐渐地，投资者越来越不敢相信银行的财务报表数据，趁着多数投资者出手银行股之际，我们却逆势以2.9亿美元、5倍不到的市盈率（若以税前获利计算，市盈率甚至不到3倍）买进富国银行10%的股票。

富国银行的账面资产高达560亿美元，股东权益报酬率高达20%，资产报酬率则为1.25%，买下其10%的股份相当于买下一家50亿美元资产的银行100%的股份。但真有这样条件的银行，其价格可能是2.9亿美元的两倍以上。此外，就算真的可以买得到，我们同样要面临另外一个问题，那就是找不到像卡尔·理查德这样的人才来经营。近几年，来自富国银行的经理人一直广受各家银行的欢迎，但想要请到它的“老宗师”可不是一件容易的事。

当然，拥有一家银行的股份，与买入其他企业的股份一样，绝非没有风险。第一个风险来自自然环境的影响，像加州的银行就因为位于地震带而要承担客户受大地震影响而还不起贷款的风险。第二个风险是属于系统性的，即严重的行业萧条或是财务风暴导致这些高杠杆经营的金融机构，经营得再好也有危机。第三个风险是美国西岸有因房地产供给量过多而崩盘的风险，以致使融资使这些扩张过快的银行承担巨额的损失，而富国银行是市场上最大的不动产借款银行，大众一般认为它最容易遭受损失。

以上风险很难排除，当然，第一个与第二个风险发生的可能性相当低，即使房地产大幅下跌，经营良好的银行也不致造成太大的损失。我们可以简单算一下，富国银行现在一年提列3亿美元的损失准备，税前可以赚10亿美元以上，若其480亿借款中有10%在1991年发生问题，且假设30%的本金收不回来，就要全部转为损失（包含收不回来的利息），即使在这种情况下，其还是损益平衡。

若真发生这样的情况，虽然我们认为这种情况发生的可能性相当低，我们依然可以接受。事实上，在伯克希尔选择并购或投资一家公司时，第一年不赚钱没关系，只要以后每年能够有20%的股东权益报酬率即可。尽管如此，加州大地震使投资者害怕新英格兰地区有同样的危险，导致富国银行在1990年几个月间大跌50%以上，虽然股价下跌前我们已买进一些股份，但是我们可以开心地用更低的价格捡到更多的股份。

近30年，巴菲特一直是富国银行股票的坚定持有者，同时也是富国银行抵御股市风浪的压舱石。在历年巴菲特写给股东的信中，他都会对投资富国银行写上一笔。作为资本市场的风向标和不朽神话，其一言一行都有启示意义。可以推想，在2008年金融危机之后的银行股市场，巴菲特的态度和

增仓对稳定富国银行的股价，帮助其完成对美联银行的并购起到了重要的作用。

专栏**1.4** /巴菲特有关富国银行的言论(注) /

另外，有两个我没有料到的结果，影响了我们1991年的盈余。我们对富国银行的投资大概仅维持了损益两平（所收到的股利收入被其累积亏损抵销），去年我说这样的可能性很低，其可信度存疑。（1991年，富国银行因巨额不良贷款拨备的问题，当年亏损。）

我们小幅增加了富国银行的持股。（1992年，巴菲特持有的富国银行股票从500万股增至635万股。）

另外，拥有530亿美元资产的富国银行，我们持有其13%的股份大概等于持有一家拥有70亿美元资产同时每年获利1亿美元的银行。（1994年，巴菲特对富国银行股票的持仓增至679万股。）

去年，我们增加了一些富国银行股票。（2003年，巴菲特对富国银行股票的持仓达到5644万股。）

我手上没有富国银行的年报，但我打赌摩根大通银行的衍生性金融资产一定比富国银行多得多，我不认为富国银行是这场游戏的主要玩家。

富国银行是一家相当优秀的银行，但我们强烈反对该公司经营层主张将股票期权费用化的做法（我个人赞成将股票期权费用化），即便在这项议题上看法相异，但不可否认他们的经营绩效相当不错，迪克［富国银行时任董事长兼首席执行官理查德·柯瓦希维奇（Richard Kovacevich）的昵称］是一位优秀的人才，在行业中数一数二。（2004年。）

我们大幅增持了迪克管理得非常出色的富国银行股票。（2005年。）

一些大的金融机构遇到了非常严重的问题，它们纷纷卷入了我在去年致股东信中描述的“弱化的信贷操作”（weakened lending practices）中。对于这些借贷者最近的行为，富国银行首席执行官约翰·斯坦普一语中的：“有意思的是，这个行业本来赔钱的手段就不少，人们非得再去发明一些新玩意儿来浪费钱。”（2008年。）

如果我所有的钱只能买一只股票，那就买富国银行股票。（2009年。）

我上周又买了一些富国银行股票，尽管我们现在已经持有4.3亿股，可是我觉得还是不够多。（2012年。）

银行吸引力下降，但富国银行运营非常好，我非常喜欢它的股票。（2016年。）

富国银行犯了三个错误……真的把我气坏了。（2017年。）

富国银行正在纠正错误，你们如果要问谁可能是未来10年最好的银行，我还会说是富国银行。（2018年。）

巴菲特的投资被富国银行视为“终身合作关系”（富国银行希望与客户、员工、社区、股东培养终身合作关系）的典范。富国银行发言人迈克·福克（Mike Fock）在一封邮件中称，非常重视伯克希尔-哈撒韦公司这一长期股东与客户，同时感谢该公司管理团队对富国银行的长期信任。而富国银行原董事长兼首席执行官约翰·斯坦普的表态要亲切诙谐得多。2014年，他在全美新闻记者俱乐部（National Press Club）发表讲话时称，他已经建议时年84岁的巴菲特为健康长寿起见，减少钠的摄入量。因为巴菲特有常年喝可乐和吃牛排的习惯。“当食物送到时，沃伦·巴菲特一手抓一个盐瓶，用两只瓶子一起倒盐，简直是暴风雪的节奏，”斯坦普告诉听众，“我来自明尼苏达州，我说那是暴风雪，就算得上是。”

值得一提的是，2014年以来，巴菲特一直在增持富国银行的股票。2016年3月，根据一份监管文件披露的情况，巴菲特掌舵的伯克希尔-哈撒韦公司持有5.06亿股富国银行的股票，持股比例为9.9%，其中巴菲特个人持股逾200万股。根据美国监管法规，如果某公司或投资者在一家银行的持股超过10%，则必须向美联储申报，并向社会公众进行披露，伯克希尔-哈撒韦公司已向美联储提交申报材料，希望获准保持目前持股水平，并有可能进一步增持富国银行的股票。

2016年账户丑闻曝光后，伯克希尔-哈撒韦公司不为所动，坚定持有约10%的富国银行股票。

五、经营模式

富国银行的迅速发展与美国的其他大行大相径庭，因为富国银行坚持立足实体经济。其坚持服务小微企业和社区居民，坚持广泛发展物理网点和以网点为商店的销售模式，坚持从地域、产品、客户群体等多个维度分散风险和稳健保守的经营风格等，构成了以“社区银行”为核心的基本发展战略，与其他大行在国际化和综合化的布局上高歌猛进不同。正是这一战略和相应做法，造就了富国银行的辉煌。这些对于中国银行业具有很好的借鉴性，众多国内银行掀起了学习富国银行的热潮。除了招商银行、邮政储

蓄银行之外，平安银行的金融控股和交叉销售模式、民生银行的“两小”（小区金融、小微企业）应该都与富国银行有一定的关系。

专栏**1.5** /巴菲特论富国银行的经营模式(注) /

前文引用了巴菲特有关富国银行的诸多言论，而近年来，国内关于富国银行的研究文献也汗牛充栋（部分研究成果不乏真知灼见，但更多的都是人云亦云，甚至是以讹传讹），可是笔者认为还是2009年3月26日巴菲特接受《财富》杂志的电话专访时的回答最为精准，摘译如下。

亚当（Adam）：富国银行的独特之处在哪里？

巴菲特：很难想象像富国银行这样一家大型企业还可以保持独特之处，人们会认为当富国银行发展到一定规模时，就会变得和其他银行一样。然而，富国银行按照自己的方式行事，尽管这并不意味着它所做的一切都是正确的。它从没有因为其他银行都在做某件事就觉得自己也应该跟风，往往大家在说“别人都在做，我们为什么不做？”时，银行开始陷入困境。

亚当：所有聪明的分析师都认为，没有哪一家大型银行可以靠现行的模式存活下来，富国银行也难以幸免。针对这样的观点，你有何看法？

巴菲特：大约在20年前，他们就说过同样的话。其实，只要不做蠢事，银行业是一个很好的行业。银行业能以极低的成本得到资金，无须做蠢事，就能赚钱。然而，银行业周期性地做蠢事，且一窝蜂地做蠢事，如20世纪80年代的国际贷款。如果你的资金成本不到1%～1.5%，你就不必像火箭工程师那样聪明，就可以赚钱。我知道富国银行的经营模式运营良好，比其他银行好一大截。富国银行的资金来源比其他银行更低廉，这就好像在所有大型汽车保险供应商中，政府雇员的保险公司是一家低成本供应商一样。假如你是低成本供应商，不管是供应铜还是提供金融服务，你都占有很大的优势。

此外，它在资产规模方面很明智，没有介入会带来麻烦的领域。现在，即使富国银行收取20%的房屋首付，但如果其他银行做了足够多的蠢事，房价下跌还是会连累富国银行。富国银行没有介入有选择权的浮动利率抵押贷款等疯狂的项目，这些项目将会面临很多信贷损失。但在并购美联银行两个季度后，它将有400亿美元的资产减记前收益。

富国银行没有定时炸弹，但会有一些亏损，这是毫无疑问的，且亏损会高于正常值。如果富国银行的资金成本提高1个百分点，就将有100亿美元的差额。不过，它有秘诀能达到低成本的存款额和来自客户副业的收入的双

增长。

我认为，大多数批评富国银行的人甚至都不知道富国银行有保险业务，仅保险业务就价值数十亿美元。富国银行抵押贷款业务量也十分可观。批评意见适用于其他银行，如花旗银行、美国银行，但不适用于富国银行。

我们拥有瑞士联合银行集团（UBS，以下简称瑞银集团）、富国银行、制造商和贸易商银行（简称M&T银行）、太阳信托银行（Sun Trust Banks）这4家银行的股份。我不知道太阳信托银行怎么样，因为佛罗里达州将最迟复苏，但它已经把贷款集中度降了下来。其他3家银行今年很糟糕，但它们走出困境后将大大提升赢利能力。存款正在不断流入，利差很大，商业前景很好。

亚当：理查德·柯瓦希维奇特别交代，要我问问您对有形普通股权益（tangible common equity）的看法。

巴菲特：我关注的是赢利能力。可口可乐公司没有有形普通股权益，但可口可乐公司有巨大的赢利能力。至于富国银行，它的客户是无法被抢走的，客户数量每个季度都在增长，而客户就是富国银行的“摇钱树”。富国银行不是依靠做蠢事赚钱的，它赚钱的法门是极好的资产利差。

顺便提一下，富国银行不会借钱给伯克希尔，它对国家信贷也不感兴趣，对所有的利差小的东西都不感兴趣。我们在六七年前对菲诺瓦公司（Finova）进行了巨额投资，这笔投资是和卢卡帝亚（Leucadia）合伙进行的。原来的波士顿第一国家银行（First National of Boston）牵头了融资活动，投资者愿意出资5亿美元或2亿美元不等。富国银行却毫无兴趣，它认为赢利的空间太小。富国银行是正确的，这个交易只有大约20个基点的利润，而其他机构有6或8个基点的利润就愿意发放信贷。

你不能从有形普通股权益上赚钱，得依靠客户的存款和存款的利差赚钱。在诸如问题资产救助计划（Troubled Asset Relief Program，简称TARP）这些事情上，大家把这点混淆了。他们问：“那么，这50亿美元或100亿美元投在什么地方？”银行不是靠这种方式赢利的，银行依靠现有的8000亿美元的存款赚钱。我可以保证，富国银行的存款基础成本大大低于美联银行，它们所提供的贷款也不同。

富国银行需要解决很多美联银行带来的问题，它已经将那些有选择权的浮动利率抵押贷款（Option ARM）分门别类，也许最后它还将亏损30亿美元或40亿美元，没有人知道准确的数字。但我认为，加州的住宅房地产市场已不再恶化，房价还未开始上涨，但已经不再下跌，且成交量不错。所以，我认为富国银行能够像它预估的那样解决有选择权的浮动利率抵押贷

款问题。

六、文化愿景

富国银行是一个由价值观驱动的伟大企业，其名称源自两位创始人的名字，引申为“在一起，我们可以走得更远”（Together we’ll go far）之意，并沿用至今，反映其对文化传承的尊重。它有一本41面的小册子，名为《富国银行的愿景与价值观》（*Wells Fargo’s Vision and Values*），富国银行的员工人手一册，并通过官网和其他渠道广为传播，这是世界上最著名的企业文化宣言之一。

本书的《文化之道：银行人该如何守住初心》一章将对其做重点介绍。

---

1. 2016年虚假账户事件曝光后，富国银行的市值迅速缩水，从全球市值冠军的宝座跌落，落后于摩根大通银行、中国工商银行等。
2. 该专栏内容根据网络文章整理，网址为https://xueqiu.com/1288129775/108648313。
3. 该专栏内容根据网上的巴菲特致股东的信等资料整理，网址为https://xueqiu.com/4649792187/68141627。
4. 该专栏内容根据网上资料整理，网址为http://www.360doc.com/content/15/0319/14/14573610_456433162.shtml。

富国银行发展大事记

1852年

亨利·威尔斯和威廉·法戈(注)在美国旧金山，创立了富国公司。新公司提供银行业务（买入黄金和卖出相应纸质银行汇票）和快递服务（黄金和其他任何价值物的快递）。

1866年

富国公司合并了主要的西部马车线路。从加州到内布拉斯加州，从科罗拉多州到蒙大拿州和爱达荷州的矿区，带有富国公司标志的驿马车踏遍了约4828千米的路程。

1869年

横贯美国大陆的铁路通车，富国公司越来越多地使用铁路提供快递服务。

1888年

富国公司沿着新的铁路网络向东北扩张至纽约后，成为美国第一个全国性的快递公司。它采用的企业愿景“从海洋到海洋”，展现了其覆盖25个州的2500多个社区的广泛服务，而“在海上”则彰显了它已连接美国经济日益全球化的通达线路。

1905年

在旧金山，富国公司的银行（1852—1905年的称呼）正式和富国快递公司分离。

1906年

富国银行“大本营”所在地旧金山遭遇地震和火灾，富国银行遭受严重损失和沉重打击，赫尔曼（Herman）电告：“建筑被毁，拱顶完好，信用不受影响。”基于如此信念，富国银行在西部开启银行业务。

1918年

富国银行已成为美国1万个社区的一部分。然而这一年，联邦政府鉴于美国快递网络在第一次世界大战中的突出作用，接管了富国银行的快递业务，仅留下富国银行在旧金山的一家银行。

20世纪60年代

富国银行成为区域银行，在加州北部，从沿海到山区，有人们生活和娱乐的地方就有富国银行的支行。

20世纪80年代

富国银行扩张成为一家全国性银行，成为美国第七大银行，并推出了在线服务。

1986年

富国银行收购克罗克银行（Crocker Bank），在收购后不久就解散了克罗克银行的原管理队伍，约1600名经理人（其中包括几乎所有高层领导）在一天内相继离开。富国银行对“清苦”文化的坚守和对高管人员的严格标准，后来被作为经典案例写入管理学巨著《从优秀到卓越》（*Good to Great*）一书中。

1989年

富国银行针对零售银行业务，创建了小企业业务集团，并在其下创建了小企业贷款部，为年销售额低于1000万美元的小企业提供贷款。

沃伦·巴菲特开始投资富国银行，在此后20年里，富国银行的股价翻了约10倍，成为巴菲特投资清单中最为荣耀的一笔。当时，银行股票的回报率位于美国资本市场行业倒数第四，巴菲特并不看好银行业，但是巴菲特始终对富国银行情有独钟，在金融危机时，他甚至动用个人账户加仓。巴菲特曾经用如下一段话解释他对富国银行的关注和认可：“很难想象一个企业做到这么庞大的规模还能具有独特性。你会认为，随着它的规模扩大得如此之快，在经营上就会与其他银行没有什么差别。但并非如此，富国银行继续坚持走自己的独特之路。”

20世纪90年代

富国银行缩短战线，回到西部、中西部和东部等各州的传统经营区域。

1994年

富国银行的成本研究显示，通过传统的放贷程序发放小额贷款，因运营成本过高而无法实现经济效益，为此，富国银行推出“企业通”（Business Direct），采用简化流程的方式向年销售额低于200万美元的企业提供额度不高于10万美元的贷款，此后大获成功，逐步成为美国10万美元额度内小企业贷款的最大贷款银行。

1996年

富国银行收购加州第一洲际银行[注]（First Interstate Bank），成功消灭了州内最大的竞争对手。

1998年

富国银行与西北银行（Northwest Bank）合并，新银行沿用富国银行的品牌，在全美50个州和几个海外地区拥有5777家分支机构。

2003年

富国银行收购太平洋金融服务集团（Pacific Financial Services Group）。

2005年

美国政府数据显示，富国银行在10万美元额度内小企业贷款市场的份额超过花旗银行（市场排名第二）和摩根大通银行（第三）市场份额的总和。

2007年

富国银行成为美国第一家为商业客户和企业客户提供移动金融服务的银行。

2008年

受金融危机的影响，富国银行在住房抵押贷款方面遭受了巨大的打击和损失，为此，一次性计提了56亿美元的信贷损失准备金。富国银行参加政府资产扶助计划，接受了联邦政府250亿美元的资金，但富国银行依然享有穆迪投资者服务公司（Moody’s Investors Service，以下简称穆迪公司）

给予的Aaa和标准普尔给予的AA＋信用评级，这是当时美国银行业的最高评级。

富国银行并购美联银行，成为横跨美国东西海岸线最大的“社区银行”，并拥有北美最大的金融分支网络。并购计划于该年12月31日进行并表，至2011年年中基本完成整合，富国银行由此跃升为全美资产规模排名第四，净利润排名第二，市值排名第二、全球排名第五的银行。

2009年

富国银行迅速走出金融危机的阴影，经营指标大幅反弹，刷新危机前的最佳经营业绩。富国银行偿还了联邦政府250亿美元的资金，并附上了14.4亿美元的投资红利。

2010年

针对71个行业3.35万位客户开展的独立品牌调查显示：富国银行的品牌忠诚度在美国银行业中排名第一。

2011年

富国银行在“全球活力之都”——中国上海设立分支机构。

2012年

在现金捐赠方面，富国银行成为美国最大的慈善企业。

富国银行更新发布了《富国银行的愿景与价值观》，这本41面的小册子，富国银行所有员工人手一册。富国银行董事长约翰·斯坦普称之为“最鲜活的企业文化资料”，鼓励管理层、员工把它当作日常工作的规范。

6月末，富国银行市值排名全美第一、全球第二（仅次于中国工商银行）。

2013年

6月26日，富国银行首次成为全球市值最多的银行，之后与中国工商银行4次交替第一的排名，目前雄踞榜首。

富国银行尝试一种新的网点设计方案，这种新型网点面积不到100平方

米，相当于传统网点面积的1/3。

2014年

根据盖洛普公司（Gallup）的三方调查，富国银行的员工满意度达到84.4%，富国银行成为盖洛普颁发的最佳雇主奖的获得者。盖洛普最佳雇主奖是褒扬世界上最有吸引力和创造力的公司的奖项。

2015年

富国银行的存款金额已经从1996年的37亿美元增加至1.2万亿美元，蝉联银行全球市值冠军。巴菲特的伯克希尔-哈撒韦公司持有富国银行的股票超过5亿股，占富国银行发行总股本的9.9%，是其第一重仓股。

2016年

富国银行遭遇“滑铁卢”和严重的声誉危机。9月，富国银行虚假账户事件被披露，市值严重缩水，从全球金融机构市值冠军的宝座跌落，其原董事长约翰·斯坦普黯然离职。

---

1. 亨利·威尔斯和威廉·法戈这两位创始人同时是美国运通的创始人。此外，威廉·法戈于1862—1863年和1864—1865年先后两次担任纽约布法罗市市长一职。
2. 第一洲际银行曾经是全球五十大银行之一，也是过去富国银行在加州的主要竞争对手，通过对第一洲际银行的收购，富国银行在加州确立了竞争优势。

富国银行人“有温度”、“有画面感”的历史记忆

“我们从哪里来，我们到哪里去”，这是一个永恒的哲学命题，也是一家企业的使命和愿景所要解答的首要问题。在2015年的《招商银行的愿景与价值观》中，我们从中国这家优秀的银行那里，读到对这个问题的全面解释。扉页是田惠宇行长的题词，内容为“初心不改，方得始终”。

开篇第一章即提出问题：我们从哪里来？在此基础上，引出和明确了第二个、第三个问题：我们走向何方？我们如何描绘成功？

钱穆先生说过，对本国历史应该有一种“温情和敬意”。我们发现，但凡国际上知名的优秀银行都对本行的历史抱有“温情和敬意”。可以说，尊重传统，牢记历史，不忘初心，是这些卓越银行的共同特质。

比如汇丰银行在《狮子银行：百年汇丰传记》（*Lion Wakes:a Modern History of HSBC*）里这样写道：

在金丝雀码头的大楼（汇丰银行在英国伦敦的全球总部大楼）里，有一个特别的地方能够恰如其分地展现银行新旧文化的相互交融，这就是富有想象力、前卫的历史墙。它被永久地摆放在大楼的底层，上面展示了共3743幅从世界各地征集来的展现汇丰银行历史的照片。2002年9月，韦志诚与汇丰的领导层、员工一起，包括现任和前任的4位主席沙雅、沈弼、浦伟士和庞约翰，再次打开尘封的汇丰历史：“这面伟大的历史墙展现了汇丰自1965年在中国香港成立以来所取得的辉煌成就。”与新世纪初期的其他金融机构不同，汇丰银行依然保留着历史遗产和经验。

企业文化不是与生俱来的，而是长时间的实践结晶和历史积淀。对自身历史和传统价值观的传承和珍视是一家企业文化生命力的所在。

1000个人眼里就有1000个富国银行。那么，富国银行人是怎样看待自己的呢？2002年，150周年华诞之际，富国银行以心证史，开展了一场“16个年代，16名员工，16个历史记忆”的纪念活动，本书摘译如下[注]。这些有温度的历史记忆能够让我们更好地了解富国银行。

在富国银行150周年华诞来临之际，我们邀请了16名员工——他们每个人代表一个年代，反映那些直到今天依然影响深远的特定的人或事。这16名员工来自金融服务行业的各个层面，代表着我们业务的多样性。他们也代表着我们横跨美国多个区域，代表着美国自身文化的多样性。不仅如此，他们还代表着这样一家兴旺发达的公司：它依然沿用原来公司的品牌，依

然从事公司的创始业务，依然坚持公司创始人的愿景，依然不断自我革新。迄今为止，很少有公司能像富国银行一样继往开来，保持发展的延续性和历史的完整性。

1848年，加州发现大量黄金矿藏。

19世纪**50**年代：美国人口为2300万；加州处于淘金时代的快速发展期；加利福尼亚、明尼苏达和俄勒冈确立美国州的地位。

1852年，富国银行成立，资本金为30万美元。

1855年，富国银行成功抵御金融恐慌，幸免于难。

鲁思玛·珊德（Lusima Sandra，来自内华达州的消费信贷公司）：我最喜欢的一个有关富国银行的故事，是在淘金时代加州一个名叫约翰·杰克逊（John Jackson）的年轻代表，于1852年10月回信给他远在弗尼吉亚州的父母，他在信中说："我一切都好，请不必挂念，如果不是需要保管放在办公室的贵重物品，没有这种责任落在肩上的话，我会轻松快乐得像一只小鸟。"今天，我感受到同样的责任。

19世纪**60**年代：小马快递时速16千米；马车最快时速8千米；内战，国家重组；内华达州发现储量丰富的康斯托克银矿[注]；内华达、内布拉斯加确立美国州的地位。

1862年，富国银行的运输业务覆盖欧洲，可以从欧洲运葡萄酒到加州。

1863年，富国银行设立内战救助基金。

1866年，富国银行旗下车队的马车数量达到2500辆。

1869年，横跨美洲大陆的铁路通车，时速达64千米。

蒂姆·诺尔顿（Tim Knowlton，来自加州的网络服务集团）：让我惊叹的是，在19世纪60年代，我们使用当时最为快捷的通信方式——富国银行的小马快递，把亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）当选为美国总统的消息最早传递到美国西部。名著《林肯当选》（*Abraham Lincoln was Elected*）是梅纳德·迪克逊（Maynard Dixon）的巅峰之作。今天，我们仍然每天为客户传递及时而重要的信息，我们快递的速度更快，但情怀依旧。

19世纪**70**年代：经济大萧条；电话和留声机相继问世；美国迎来100周年华诞；科罗拉多掀起淘银热潮；科罗拉多确立美国州的地位。

1871年，北达科他州东南部城市法戈因富国银行创始人之一威廉·法戈而得名。

1872年，西北银行由威廉·法戈与当地企业家在明尼阿波利斯创立。

1878年，富国银行在旧金山发行美国第一本中文企业名录。

桑福德·利文斯顿（Sanford Livingston，来自加州商业银行）：19世纪70年代，我们聘请了一位名叫乔治·门罗（George Monroe）的非裔美国人，他是一位优秀的马车驾驶员。有一次，他驾驶马车护送格兰特（Grant）总统去约塞米蒂峡谷。格兰特总统后来写道："门罗驾驭6匹马就像驾驭一匹马，他是我见过的最优秀的骑手。"我常常想，门罗就是一个才干超群而又训练有素的团队领导人的缩影。我们今天要聘请的正是这样一类人才。

19世纪**80**年代：明尼阿波利斯成为"世界面粉之都"；洛克菲勒（Rockefeller）创建标准石油公司；北达科他、南达科他、蒙大拿、华盛顿获得美国州地位。

1882年，富国银行员工手册要求"我们必须尊重每一个人，无论他是男是女，是老是幼，是穷是富，是白（人）是黑（人）"。

1888年，富国银行开通"从大海到大海"的快递服务；西北银行推出服务信条"如果有一个客户在等候，你必须马上放下手中的常规工作，坚持把客户的需求放在第一位"。

凯西·彼得森（Kathy Petersen，来自爱达荷州社区银行）：我们公司的前身之一——总部设在明尼阿波利斯的原西北银行，有一个名叫杰姆斯·法戈的出纳员，他于1888年9月10日为每个同事制作了一份《责任清单》。他的通用规则第一条，即"如果有一个客户在等候，你必须马上放下手中的常规工作，坚持把客户的需求放在第一位"。114年过去了，这句话仍然是我们服务客户的第一条通用规则。

19世纪**90**年代：经济萧条；美西（西班牙）战争；汽车电影兴起；怀俄明、爱达荷、犹他获得美国州地位。

1895年，富国银行的邮递服务终结。

1897年，富国银行快递业务使用装载冰箱的有轨电车；州立贷款公司（富国金融）在艾奥瓦州首府得梅因创立。

莫德林·缪（Magdalen Miu，来自加州社区银行）：卡西·希尔（Cassie Hill）是我崇拜的偶像。她的丈夫过世不久，她就被派到一个艰苦的铁路小镇担任富国银行的代理人员，她在那里工作了23年，同时作为一名单亲母亲，独自抚养大了5个孩子。她活到了102岁。在她逝世以后，我们以她的姓名命名了我们的一家运营中心。直到今天，她仍然激励着我们。

20世纪初：美国人口达到7500万；莱特兄弟发明了飞机；1907年金融大恐慌发生；约翰·皮尔庞特·摩根（John Pierpoint Morgan）的美国钢铁公司成立。

1900年，铁路巨头爱德华·哈里曼（Edward Harriman）控制富国银行。

1905年，加州银行家伊赛亚·哈里曼（Isaiah Harriman）成为富国银行行长。

1906年，旧金山地震，富国银行电告："建筑被毁，拱顶完好，信用不受影响。"

艾奥瓦证券有限公司（富国银行家庭按揭公司）创立于艾奥瓦州沃特卢市。

1908年，建筑师路易斯·沙利文（Louis Sullivan）设计名为"西部通道"的富国银行著名建筑，位于明尼苏达州的奥瓦通纳。

梅丽莎·斯登（Melissa Stearns，来自南达科他州社区银行）：我认为，过去这些年我们成功的一个重要诀窍在于我们的员工参与社区事务。我们真正关心的是你建立了什么样的稳固关系。我最喜欢的是100多年前关于茱莉亚·琼斯（Julia Jones）的故事。她是富国银行在一个偏远山区的代理人员，她也是一个邮局局长、一个小企业主和一位学校教师。我在我工作的南达科他州的温泉地区积极参与社区事务，我的工作和生活都和客户以及他们的孩子有关。我为4H俱乐部和县集市提供志愿服务，这也是社区

银行的要求。

20世纪**10**年代：世界大战；美联储成立；进步时代[注]；禁酒令时期[注]，新墨西哥、亚利桑那获得美国州地位。

1913年，富国银行和西北银行加入美联储。

1915年，富国银行创立员工福利制度；富国银行开启通往芝加哥、纽约的快递服务，是历时4天可从大海到大海、跨越美国大陆的快递服务。

1918年，作为战时非常措施，富国银行的1万名从事快递服务的员工被国家统一征调，富国银行集团仅留下银行业务。

K.C.肯德尔（K.C.Kidder，来自明尼苏达州的企业银行）：如果你在美国的中西部地区长大，你会懂得天气的重要性，而且一直以来都是这样。每次当我读到我们多年来怎样和客户、股东分享天气信息，我都会感到很亲切、很愉快。举例来说，1911年1月《我们的银行评论》（*Our Bank Reviews*）发布了一个好消息：很高兴地告诉大家，在南北两个达科他州以及明尼苏达州，都有适宜播种的足够空气湿度。这听起来有些搞笑和匪夷所思，但了解这些是非常重要的，到今天仍是如此。

20世纪**20**年代：兴盛的20年代[注]；收音机问世；妇女获得选举权；农场衰落；银行倒闭潮；股市崩溃。

1928年，飞机运钞，时速约193千米。

1929年，西北银行的基本架构包括：127家分支机构，遍布明尼苏达州、威斯康星州、北达科他州、南达科他州、艾奥瓦州、内布拉斯加州、蒙大拿州、华盛顿州。《财富》杂志推出重磅报道《西北银行：“令人震惊的愿景描绘”》。

安妮·科普兰（Anne Copeland，来自加州私人银行）：我们公开向投资者销售股票的历史可以追溯到19世纪50年代。在20世纪20年代，我们的首席投资官威廉·加布里埃尔（William Gabriel）决定拓展信托和投资业务，并把这两个部门组合到一起。我们最早的一张海报内容是“我们自己是否愿意购买它？——这是我们销售和推荐每一个证券时第一个也是最后一个考验”。从那时起，我们坚持诚信高于一切，迄今我们仍然坚持这一点。

20世纪30年代：大萧条；商业银行和投资银行分业经营；罗斯福新政；社会保障推出；胡佛水坝（Hoover Dam）建成；金门大桥（Golden Gate Bridge）落成。

1933年，《格拉斯-斯蒂格尔法案》（Glass-Steagall Act）规定西北银行分拆出多元化的证券业务；西北银行推迟股东分红至1939年，其间西北银行的储户在世界金融危机中没有损失一分钱。

1937年，派拉蒙影业（Paramount Studio）推出电影《富国银行》。

凯茜斯·鲁特（Kathy Slote，来自加州商业地产部门）：20世纪30年代可能是我们国家经历的最艰难的时代。所以，我最喜欢米妮·费伦（Minnie Phelan）说过的一句话，她是大萧条时期我们常驻奥马哈的一位高管。她说："如果某一天妇女真正掌握了治理国家的本领，人们认为美国第一位女总统可能就在这一两代人之间，就像今天一些杰出女性对管理经济事务和金融事务如此驾轻就熟，谁还会说妇女不能担任金融业的高管呢？"

20世纪40年代：大品牌时代；二战；原子弹爆炸；联合国成立；冷战。

1946年，消费分期贷款热潮出现。

1947年，穿孔卡片制表机开始被应用，西北银行每天处理60万个程序。

1949年，西北银行启动"天气预报球"活动（当天气预报球显示红色，表明天气将变暖；当天气预报球显示白色，表明天气将变冷；当天气预报球显示绿色，表明天气没有变化）。

梅勒妮·洛克（Melanie Locke，来自明尼苏达州存款客户部）：第二次世界大战以后，人们发现消费者成为我们经济生活中的一股新兴力量。约翰·伯吉斯（John Burgess）是我们一位高级信贷官，1942年他在一份题为《敢问路在何方》的演讲稿中写道："是的，我们知道我们正致力于学会较过去更多的消费信贷知识，我相信，银行的很大一部分职能将继续是信贷分期，我相信这是一项好业务。"即使到现在，我们都很难想象，如果没有信贷分期业务，整个生意会变成什么样子。

20世纪**50**年代：美国人口达到1.5亿；朝鲜战争；脊髓灰质炎疫苗问世；学校废除种族限制；阿拉斯加和夏威夷取得美国州地位。

1952年，汽车银行创立。

1955年，喷气式飞机批量生产（时速约933千米）。

1956年，西北银行不受新法律影响，获准继续销售保险。

1957年，电视剧《富国银行传奇》热播；百老汇音乐故事片《音乐奇才》的插曲《富国银行的马车》风靡美国。

夏菲·博斯沃（Shaffi Poswall，来自得克萨斯州富国银行服务公司）：这是我们一家社区银行的图片，它位于明尼苏达州的奥瓦通纳，我非常喜欢它。它告诉我，银行建筑的设计能够代表某种特定的价值观。1908年，建筑师路易斯·沙利文（Louis Sullivan）应邀设计这座被他称为“西部通道”的银行建筑。1958年的《纽约时报》（*New York Times*）这样记述：“近年来，设计师们把它称为明尼苏达州乃至全美最伟大、最杰出的建筑之一。”对于我来说，重要的是它激发了我们伟大的创意和人们关于它的想象。

20世纪**60**年代：越战；肯尼迪（Kennedy）总统和马丁·路德·金（Martin Luther King）被刺；《美国民权法案》（Civil Rights Act）通过；人类登月成功。

1960年，富国银行与美国信托公司合并；西北银行的成长基金（风险资本）创立。

1961年，计算机数据中心建成。

1962年，西北银行在纳斯达克（NASDAQ）上市。

1969年，第一台自动柜员机（ATM机）问世。

比尔·洛克（Bill Lock，来自加州电话银行）：我常年通过电话开展工作，很少能面对面地见到我的客户，但我知道我对他们负有责任，我看到20世纪60年代关于凯瑟琳·哈浩特（Catherine Harholt）的一篇报道，凯瑟琳·哈浩特是我们的一名员工，她为富国银行工作了40多年。报道这样写

道："我40多年的工作是统计硬币和收付那些花花绿绿的钞票，现在退休了，那些枯燥乏味的工作却变成了美好的回忆，用一种服务方式持之以恒地与人们打了40多年交道，这是哈浩特珍藏的记忆。"这也是我希望留存的回忆。

20世纪**70**年代："水门事件"；美国200周年华诞；石油危机与通货膨胀发生。

1970年，货币市场基金、资产配置、证券投资组合管理和结构化基金等金融产品推出；富国银行在纳斯达克上市。

1975年，西北银行资产达到70亿美元，富国银行资产达到120亿美元。

1977年，富国银行日均业务达到300万笔。

奥里奥尔·加拉（Oriol Segarra，来自波多黎各 注 金融公司）：我们公司的成功有一个关键因素是我们尊重多样性。对此，富国银行历史上有一位名叫厄尼·阿布克尔（Ernie Arbuckle）的董事会主席于1971年1月的一席话说得好："如果不能充分地考虑社会变化带给我们的重大影响，我认为我们不能够有效地预测和计划未来。概括而言，我们经历了从量变到质变的价值革命，从经济意义上说，我们经历了从工业社会到服务社会的转变；从社会学意义上说，我们经历了从高度统一向多样性、多元化的转变。"

20世纪**80**年代：美国国债超万亿元；个人电脑问世；银行管制放松；金融服务综合化；金融便利时代开启。

1982年，西北银行总部大厦被焚毁。

1983年，"西北"名称申请注册保护。

1986年，富国银行与克罗克银行合并。

1988年，24小时电话银行开通。

1989年，57层高的西北银行在明尼阿波利斯开放。

1989年，《美国银行家》（*American Banker*）评定西北银行首席执行官

劳埃德·约翰逊（Lloyd Johnson）和富国银行首席执行官卡尔·理查德为“年度银行家”。

1989年，富国银行开通网上银行。

玛丽·哥瑞摩斯（Mary Grommesch，来自明尼苏达州富国银行保险公司）：1980年，当西北银行面临国外的坏账、农场信贷、抵押贷款的高风险以及我们总部大楼被焚毁等问题，我们的首席执行官劳埃德·约翰逊通过他的“管控和利润增长战略”为我们的公司重新注入力量。他说：“信任是关键词，当我们能够相互信任，我们的公司就会发生重大转变，袖手旁观或者相互戒备就会不复存在。一家有互信互爱、互帮互助的员工的公司是一家没有职场政治的公司，它会是一家属于团队伙伴的公司。”现在，我们有超过12万名团队伙伴。

20世纪**90**年代：经济繁荣；苏联解体；美国中西部和加州发生洪涝灾害；电子邮件传输速度达到每秒约48270千米。

1990年，西北银行资产达到310亿美元（1997年达到890亿美元）。

1991年，西北银行旗下按揭公司成为美国最大的按揭公司。

1992年，富国银行推出小企业银行业务。

1994年，富国银行推出官网。

1996年，西北银行为员工推出“伙伴股份期权计划”。

1998年，西北银行与富国银行合并，新的富国银行成为一家资产规模达1860亿美元的综合化金融服务公司。

埃德·米圣达（Ed Miranda，来自艾奥瓦州富国银行住房抵押贷款部门）：我们回忆20世纪90年代，那是一个科技价值真正开始启蒙的年代。正如我们当时的网络创新部负责人盖伦·约翰逊（Gailyn Johnson）所言，银行需要向客户提供随时随地的服务。我们在这方面取得了巨大的成就，当时一家报纸这样描述：“富国银行的古老马车正驰骋在信息高速公路上。”今天，我们已是世界上最大的网络银行。

21世纪初：美国人口达到2.84亿；千禧年；金融服务综合化；互联网泡沫

破灭。

2000年，富国银行完成与阿拉斯加国家银行[注]（National Bank of Alaska）、第一证券（First Securities）的合并，入选《财富》杂志“最受尊敬企业”。

2001年，富国银行资产规模突破3000亿美元，每天处理2000万个项目。

昂特·布克莱（Art Buckley，来自得克萨斯州企业银行部）：回到1852年，我们的公司从投资者伙伴的定位起步。今天，我们作为销售与服务团队的成功依然受益于帮助客户实现财务成功的伙伴协作。我们的协作越紧密，我们就会越成功，我们的客户也会越成功。换言之，我们的历史就是我们的未来。

理查德·柯瓦希维奇：亨利·威尔斯和威廉·法戈帮助创立了美国一个全新行业——快递行业，缩短金钱运送和信息传递的时间和距离。他们了解客户需要什么，向客户提供客户需要的东西，即可靠、便利、安全、信任和优质的服务。他们相信普通的人们能够创造伟大的事物，他们的精神仍在激励我们为员工、客户、社区和股东打造下一个阶段的成功而不懈努力。

---

1. 内容摘译自《富国银行年报》。
2. 康斯托克距离加州东部边境仅32千米，此地不仅金矿资源丰富，而且被认为是“世界上最丰富的银矿蕴藏地”。
3. 约塞米蒂峡谷又译作优胜美地峡谷、尤塞米提峡谷。它位于美国加州中东部内华达山西坡的冰川槽谷，在圣弗朗西斯科以东约251千米处的约塞米蒂国家公园内。
4. 从大海到大海指从东海岸到西海岸，横跨整个美国大陆。
5. 1907年金融大恐慌又称“1907年大恐慌”“1907年银行危机”“1907年金融危机”，是指于1907年在美国发生的金融危机，当时纽约证券交易所从前一年的高峰期，下跌了接近50%。1907年金融大恐慌在美国经济衰退的时候发生，当时有很多银行和信托公司被挤兑。这次恐慌最终蔓延至美国各地，多家银行和企业破产。挤兑的主要原因包括：一些纽约银行的市场流通性收缩、储户对银行失去信心和美国缺乏法定最后贷款人。
6. 美国钢铁公司由约翰·皮尔庞特·摩根于1901年创立，它是摩根兼并企业的产物，也是美国第一家“10亿美元公司”，控制着700多家企业。
7. 4H俱乐部（4-H Club）中的4H是英语单词head、heart、hands和

health的缩写。4H俱乐部的使命是“让年轻人在青春时期尽可能地发展他的潜力”（engaging youth to reach their fullest potential while advancing the field of youth development）。它于20世纪初起源于美国，随后于1913年传入加拿大，并迅速发展和壮大，如今在北美洲。俱乐部自从传入加拿大后很快传遍全国，尤其在广大的乡村地区开展得轰轰烈烈。俱乐部早期主要为乡村青年学习科学知识、提高技术、发展物质文明提供精神寄托，对乡村地区的稳定繁荣起到了积极的作用。

8. 进步时代是美国非常重要的一段历史时期，一般指20世纪初期美国进入现代治理的历史发展阶段。

9. 美国禁酒令时期是从禁酒令1920年1月16日正式施行开始的。禁酒令的颁布有复杂的历史和现实原因，并深刻地影响美国的历史进程。1934年美国的全国性禁酒行动全面终止，禁酒令时期结束。

10. 兴盛的20年代是指美国在20世纪20年代经济繁荣，人民生活富足，国力蒸蒸日上，因此有这一说。

11. 胡佛水坝是美国综合开发科罗拉多河（Colorado）水资源的一项关键性工程，也是闻名世界的水利工程，在1931年4月开始动工兴建，1936年3月建成，1936年10月第一台机组正式发电。

12. 金门大桥是世界著名的桥梁之一，也是近代桥梁工程的一项奇迹。大桥雄跨于美国加州旧金山长1900多米的金门海峡之上，历时4年，利用10万多吨钢材，耗资达3550万美元建成，由桥梁工程师约瑟夫·施特劳斯（Josef Strauss）设计。因其历史价值，2007年由英、美两国合拍成同名纪录片。

13. 《格拉斯-斯蒂格尔法案》也称为《1933年银行法》。20世纪30年代大危机后的美国立该法，将投资银行业务和商业银行业务严格地划分开，保证商业银行避免证券业的风险。该法案禁止银行包销和经营公司证券，只能购买由美联储批准的债券。

14. 奥马哈是美国内布拉斯加州最大的工商业城市，是道格拉斯县的县治所在，临密苏里河河岸。

15. 穿孔卡片制表机是早期计算机输入信息的设备。

16. 波多黎各本身就是一个国家，地处北美，和美国关系很特别，美国也有很多波多黎各人，按照美国国会通过的法律，出生在波多黎各、关岛、美属维尔京群岛、北马里亚纳群岛等美国属地的人，自动成为美国公民。

美国国会通过法案给予波多黎各美国联邦领土地位（即在内部事务方面享有最高自治地位）。

17. 阿拉斯加国家银行曾经是阿拉斯加最大的金融机构。通过对阿拉斯加国家银行的收购，富国银行的网点布局扩展到美国的23个州。

“账户门”是富国银行的“滑铁卢”吗

2016年以来，在中国金融界如雷贯耳的富国银行遇到了“大麻烦”，虚假账户事件被炒得沸沸扬扬。这个事件是一面镜子，既照出我们对这些国际大行盲目崇拜和过度神化，又照出个别媒体人以讹传讹、跟风炒作的浮躁。客观地还原这一事件的过程和影响，不仅能让我们掌握和了解更多的国际金融知识，而且能带给我们关于银行业未来发展的真实感悟和冷静思考。

一、虚假账户事件的来龙去脉

美国消费者金融保护局（CFPB）声称：从2011年起，富国银行有员工未经客户容许私自替客户开立虚假账户（主要是信用卡账户），向客户发送虚假邮件注册网上业务，并迫使客户为不知情的账户支付费用等，此类虚假账户达到200多万个。

事件曝光后，美国媒体推波助澜，主要焦点有两个：一是痛斥监管部门的不作为或者批评监管资源的严重不足，对富国银行“简单粗暴的5年造假”情况完全不掌握；二是对富国银行交叉销售模式的广泛质疑，在接受媒体采访时，受到开除处分的原富国银行员工大倒苦水，认为不切实际的交叉销售指标逼迫他们铤而走险，并指责管理层纵容他们的违法行为。

2016年9月8日，富国银行接受美国消费者金融保护局、美国货币监理署和洛杉矶检察办公室处罚的共计1.85亿美元的巨额罚款，并承诺向遭受损失的客户赔偿500万美元，同时，富国银行公开道歉并宣布相关整改措施（详见本书《沟通之道：每一次沟通都很重要》一章中富国银行的道歉声明）。

9月13日，富国银行再次宣布：从2017年元月起，废止对大零售业务销售目标的考核。

9月19日，商业银行部门总监卡丽·托尔斯泰德（Carrie Tolstedt）在离职时获得1.24亿美元的股票和其他红利。富国银行最新的表态是，承认托尔斯泰德离职主要是因为在商业银行监管方面“做得不够”，她已获得的红利有可能被追回。

9月20日，富国银行董事长兼首席执行官约翰·斯坦普在联邦银行业委员会中做证，就富国银行被查出的200多万个虚假账户向客户和公众道歉，但否认在这起丑闻中存在任何预谋欺诈的行为。他表示：“在我35年的银行工作生涯中，现在是最痛苦的时期。我对于银行未能履行对客户、对员

工、对美国公众的义务感到万分抱歉。不过，我还是要重申，银行在管理方面，并不存在预谋诈骗的行为。”

二、 虚假账户事件的冲击

当时，关于富国银行的负面舆情，国内媒体主要关注四点：一是1.85亿美元的巨额罚款，让国人大开眼界；二是巴菲特的财富缩水，亏了14亿美元，因为富国银行的股价“跌跌不休”，他在全球富豪榜上排名下降一位；三是全球金融机构市值冠军宝座易主，富国银行市值被摩根大通银行超越，且与屈居第三的中国工商银行的差距大幅度减小，随时有被超越的可能；四是富国银行宣布从2017年起废止对大零售业务销售目标的考核，交叉销售模式受到广泛质疑。以上媒体的关注报道都止于表象，鲜有深层的解读。

1.85亿美元是一笔巨额罚款吗

把1.85亿美元换算成人民币，这笔罚款有12.3408亿元之多，是一笔不折不扣的巨款。在中国金融监管历史上，还没有出现过这样的巨额罚款。2013年“光大乌龙指事件”让人大跌眼镜，最终的监管罚款是5.2亿元，与此次富国银行的罚款尚有不小差距。然而，如果去看欧美等国家的监管处罚力度，就又不值得大惊小怪：

2013年，摩根大通银行因“伦敦鲸事件”累计被罚款9.2亿美元。

2014年，美国银行被一次性罚款166.5亿美元。

2014年，法国巴黎银行承认违反美国法律帮助遭美国制裁的国家转移资金，为此向美国司法部支付89.7亿美元的罚款。

2015年，美国司法部宣布，花旗银行等六大跨国银行将支付总额58亿美元的罚款以和解有关它们操纵市场的指控，其中5家银行接受处罚。花旗银行、摩根大通银行、巴克莱银行[注]和苏格兰皇家银行承认合谋操纵美元和欧元价格，并同意与美国司法部就相关指控达成和解。瑞银集团承认操纵利率。美国司法部的报告显示，上述五大银行用于解决货币市场操纵调查的资金及支付的罚款总额已经达到约90亿美元。

美国司法部等还向德意志银行（Deutsche Bank）开出了140亿美元的罚单。

面对这些天价罚单，银行的股东和高管也很淡定，这反映出这些国际大行

对重罚已见怪不怪，从侧面说明西方国家的监管力度之大。富国银行2015年的净利润达到234.1亿美元，1.85亿美元虽然是一笔巨款，但并不会伤到富国银行的元气。

巴菲特的“投资神话”破功了吗

对富国银行的投资是巴菲特经典投资案例之一。2014年，美国《财富》杂志梳理了巴菲特整个职业生涯的投资传奇，发现真正让巴菲特引以为傲、“业绩长红”的投资是对富国银行的投资。所以，富国银行有点“风吹草动”，人们马上就想到巴菲特的“投资神话”。在虚假账户事件曝光后，有媒体这样评述：“富国银行既坑人又坑神。”这个“人”，指的是那些被私开虚假账户的富国银行客户；这个“神”，当然就是“股神”巴菲特了。

巴菲特被坑了吗？显然没有。根据《财富》杂志的统计，到2014年年底，巴菲特对富国银行的投资总回报率达到9417%，年平均复合回报率达到21%，过去20多年，巴菲特在富国银行股票上大赚特赚，一笔14亿美元的短期损失，又哪里谈得上被坑呢？巴菲特所信奉和遵循的价值投资理念，其中重要的一条就是长期持有、跨越周期。1989年，巴菲特大举买进富国银行股票，1990年、1991年曾遭受巨额损失；2009年，美国金融危机肆虐的时候，富国银行股价一度跌了52%，巴菲特当时的表态是：“如果我所有钱只能买一只股票，那就买富国银行。”所以，巴菲特一直是富国银行股票的坚定持有者，同时也是富国银行抵御股市风浪的压舱石。眼前的小风小浪，巴菲特或许不会放在眼里。

市值冠军宝座易主是不堪承受之重吗

事件曝光一个月以后，富国银行的股价一度下跌11%，虽然没有发生断崖式下跌的情况，但考虑到富国银行是一家曾经位居全球十大市值榜的企业，其股票属于美国乃至国际上的大蓝筹，短短几周时间，这么大的跌幅属罕见，直接的后果是全球银行业市值冠军宝座易主。客观分析，全球金融业市值冠军的宝座从来都是轮流坐、不断易主，富国银行与中国工商银行曾经4次交换冠军宝座，富国银行的崛起可以说是在美国金融危机后的“弯道超车”，2008年之前的摩根大通银行比富国银行好很多。即使在2013年“伦敦鲸事件”中损失惨重，摩根大通银行的市值也一直紧随富国银行之后，这几年一直在全球二十大价值公司之列。

经过仔细分析，虚假账户事件对富国银行并不是最大的冲击。笔者认为，富国银行真正的挑战是交叉销售模式遇到瓶颈。作为富国银行的经营传奇和发展法宝，富国银行的投资故事、资本溢价都建立在以交叉销售为核心的社区银行发展模式之上。所谓“名满天下，谤亦随之”，这一事件曝光

后，媒体对富国银行的“交叉销售”进行了口诛笔伐，富国银行取消了交叉销售的增长目标，这成了富国银行未来发展的最大不确定性，也是此次事件的最大关注点。相关问题将在本书第二章详解。

---

1. 巴克莱银行是全球规模最大的银行及金融机构之一，总部设于英国伦敦。它于1690年成立，是英国最古老的银行，有逾300年的历史，是全世界第一家拥有ATM的银行，并于1966年发行了全英第一张信用卡，1987年发行了全英第一张借记卡。它在全球50多个国家经营业务，在英国设有2100多家分行。富国银行收购了其在加州的分支机构。

第二章 经营之道：产品+渠道+服务+营销+关系

富国银行的经营哲学

我们不难查出这样的定义：企业的经营思想也称为企业的经营哲学，是指企业在经营活动中，对发生的各种关系的认识和态度的总和，是企业从事生产经营活动的基本指导思想，它由一系列的观念组成。企业对某一关系的认识和态度，就是某一方面的经营观念。企业无论是否已经认识到、自觉或不自觉，客观上都存在着自己的经营思想。自稻盛和夫的经营哲学风靡中国以来，“经营哲学”一词在中国企业管理研究中大热，相继有人提出了任正非的经营哲学、马云的经营哲学以及海底捞的经营哲学等。尽管以规模体量、赢利能力、市值等指标论，以“宇宙行”（中国工商银行）为首的中国各大银行在中国经济版图中举足轻重，在世界金融业中排名靠前，但并没有某家大行的经营哲学大行其道，被整个银行业奉为圭臬。银行作为特殊企业，也拥有自己的经营哲学，各家银行围绕自身战略定位、发展愿景、核心价值观、品牌塑造等做了大量工作，比如2015年的《招商银行的愿景与价值观》就很有亮点。那么，在中国银行业中经营哲学的“集体缺位”意味着什么呢？为什么中国银行业在“赚钱赚得不好意思”引得骂声一片之后，又会因为是“弱势行业”而引得哄堂大笑？中国银行业如何建立受尊敬、符合现代银行发展规律的经营哲学？

过去几十年，富国银行的经营哲学一直被业界推崇。虽然受到“账户门”的严重冲击，但是富国银行仍然堪称全球经营最为成功的银行之一。值得一提的是，尽管有“股神”巴菲特的投资和管理大师吉姆·柯林斯（Jim Collins）的支持，富国银行在中国的声名远不及“成名很早”的花旗银行、摩根大通银行等，迄今为止，国内尚没有富国银行的管理学专著。本章所谈的富国银行的经营哲学，都是笔者在有关富国银行的原始文献中整理而成的，见仁见智，请各位指教。

一、“我们永远不会把马车放在马的前面”

富国银行人的一句口头禅是“我们永远不会把马车放在马的前面”。这句话的来源是早期富国银行使用马车为客户运送重要物品。富国银行的标志是一架六匹马拉的马车，今天，马车已经成为富国银行的圣物和图腾，这反映了富国银行对历史传统和文化底蕴的尊重与敬意，与之如影随形、流传至今的还包括一段话：

驱使我们每天醒来的动力，是帮助客户实现财务自由，并满足他们所有的金融需求。富国银行之所以能够赢利，是因为我们能专注地服务客户。对富国银行来说，这个久经考验的愿景高于一切。我们不会本末倒置，也“永远不会把马车放在马的前面”。

这里所说的“马”指的是“专注地服务客户”，“马车”指的是银行的收入和利润。这个道理虽然浅显，却不容易被实践。这也是百度被医疗广告丑闻缠身的缘由。银行这方面的教训并不少。早些年，众多银行在江浙一带发放大量钢贸贷款，最终大都损失惨重。个中缘由，一方面是无良客户挪用贷款进行诈骗，另一方面是银行在高息贷款之外，还勒令钢贸贷款客户开具100%的存单质押银票，使钢贸企业的融资成本达到年息15%以上，造成“劣币驱逐良币”，真正做钢贸生意的企业老板不敢也不再融资兴业，或者铤而走险炒房炒股炒期货，结果是“银行想着榨取企业的高息，企业想着诈骗银行的本金”，最终零和博弈，两败俱伤。

经营哲学，通常是大道理，而大道理好懂，却不易被实践。有真正大格局的企业会形成并信奉自己的经营哲学，把大道理留给自己。正如冯仑所言：“（年轻人）喜欢把大道理留给别人，把小道理留给自己。如果你能反过来，把大道理留给自己，把小道理留给别人，你试试看，你一定会了不起。大道理是经过几千年论证的，你别以为你是个例外，这种可能性微乎其微。”

二、富国银行的3种工作

关于如何管理一家银行，某位政府官员痛批：“即使将银行行长换成小狗，银行也照样赚钱。”此话既不符合现实，也难登大雅之堂。那么银行管理是不是那么高不可攀、深不可测呢？银行管理有没有将问题复杂化的倾向呢？富国银行的表述不琢磨不知道，越琢磨越觉得妙，“富国银行只有3种工作：满足现有客户的需求、招揽新客户以及管理两者之间的风险”这一句话就概括了银行工作的基本内容。

对银行乃至金融业的概括有异曲同工之妙的还有以下几段话：

黄奇帆关于金融本质的三句话：

一是为有钱人理财、为缺钱人融资。

二是信用、信用、信用，杠杆、杠杆、杠杆，风险、风险、风险。

三是金融不是单纯的卡拉OK、自弹自唱的行业，金融如果不为实体经济服务，就没有灵魂，就是毫无意义的泡沫。

巴菲特说：

其实，只要不做蠢事，银行业是一个很好的行业。

银行业能以极低的成本得到资金，无须做蠢事……不必像火箭工程师那样聪明，就可以赚钱。

2000年，汇丰银行时任董事会主席庞约翰说：

经营银行业务不是什么高深复杂的事，其成功的基本原则十分简单，即聚焦在客户身上，确保汇丰集团的信贷质量（我们贷款坏账的情况要比竞争对手更少），严格控制费用支出。

三、和你在一起，我们可以走得更远

富国银行坚持自己的经营哲学、珍视自己的愿景与价值观，是一个非常重视企业文化的企业。其每一年的年报都有一个主题，“和你在一起，我们可以走得更远”是2009年2月年报中富国银行董事长约翰·斯坦普致股东信的主题。

什么是富国银行的成功之道？1000个人可能有1000个不同的解读，对此，约翰·斯坦普自己的解读是“关系”。他说“关系”与某种语境下庸俗的“关系”不同，他所倡导的是一种有价值创造的关系，是一种真诚相处的关系，是一种持续经营的关系，是一种全面合作的关系，是一种“和你在一起，我们可以走得更远”的关系。

富国银行2016年的致股东信继续倡导这种理念，其主题是“赢得终身合作关系”。在信中，富国银行董事长兼首席执行官约翰·斯坦普用一半以上的篇幅，从与客户的关系、与员工的关系、与社区的关系和与股东的关系4个方面阐述富国银行关于“关系”的理念和实践。

约翰·斯坦普说道：

富国银行拥有164年的丰富历史，这是我们区别于其他企业的独到之处。富国银行的发展可以追溯到18世纪中期，我们至今仍然沿用创始时的品牌，继续承做创始时的业务，这在整个美国的企业界都是非常少有的；而且，我们的总部在旧金山蒙哥马利街420号，和创始时是同一个地方。

如果想了解富国银行的更多历史，您可以参观我们分布在美国各地的11家历史博物馆。然而，我们最重要的历史资产不是文档，不是文物，甚至不是我们的马车。它是我们数以百万计的“关系”，包括与客户的关系、与团队的关系、与社区的关系和与股东的关系，这些关系历经数代人的悉心维护，代代延续。可以说，“关系”决定着富国银行的未来。

“以关系为中心”的富国银行与某些信奉“一锤子买卖”的银行格格不入，这

是富国银行基业长青的关键所在。

四、以社区为基础

“以社区为基础，让我们有别于其他任何一家大型银行。”这是富国银行的经营定位，它把最核心的业务统称为“社区银行”。

那么，什么是富国银行的“社区银行”？什么是“以社区为基础”呢？《富国银行的愿景与价值观》中阐述得非常清楚，“以社区为基础的意思是富国银行是一家扎根于社区的银行，而不仅仅是一家在社区开设网点的银行”。

富国银行把它的业务分为三大块：公司业务，财富管理、经纪与企业年金和最重要的社区银行。社区银行是富国银行的支柱业务，占其总收入的半壁江山，某些年份甚至占到总收入的2/3。

富国银行的社区银行有以下几个特点：

（1）客户覆盖面广。美国包括7000万人的2000万个家庭是富国银行的基本客户，占美国家庭总数的近1/3。

（2）渗透率高。富国银行是当之无愧的“交叉销售之王”，它从1998年开始把交叉销售作为其发展的核心战略，20年磨一剑，目前，它的家庭客户平均持有其产品数达到6.29个。交叉销售率越高，客户的渗透率、黏性、忠诚度和综合效益度也就越高，也就是说，富国银行真正把与客户的关系做深做透了。

（3）市场地位高。市场地位有两个维度。一是市场排名，包括各业务产品、各细分客群的市场占比的排名。根据零售银行指标，如住房抵押贷款、房屋净值贷款、储蓄额的市场占比等标志性指标，富国银行大都排名美国第一。二是市场份额，富国银行在美国很多州的存款市场份额都在20%以上，在一些州甚至达到40%。

（4）坚守传统业务。在金融创新如火如荼的今天，特别是在美国这样一个高度成熟、充分竞争的金融市场，富国银行的社区银行始终坚守扎根实体经济、服务社区居民的经营理念，主要通过住房贷款、车贷、信用卡等传统产品参与竞争。特别是住房贷款，富国银行非常重视，仅住房贷款一个产品的收入占其营业收入的40%，某种意义上说，富国银行是一家住房贷款的特色银行。

（5）玩转“全渠道运营”。富国银行非常重视渠道建设，它是全球最早、

最先进的电子银行和网络银行之一，始终推进业务产品的线上化和线上线下一体化。同时，它又始终不放松物理网点的投入和建设，建成了美国最大的银行网点网络。近年来，富国银行重点建设小型网点，并把这类网点称为“商店”，这实际上是我国社区支行的范本。

（6）融入社区的生态系统。“我们的银行不仅开设在每一个社区，更直接参与社区的经营与生活……我们以鲜明的社区认同感为荣，我们知道每一个网点所在社区的历史和渊源……我们每一次沟通都围绕着怎样工作才能对客户和他们所在社区最有利，因为每位客户（和我们每一名员工）都生活在一个地方，都属于社区的一部分。”富国银行融入社区的理念内化于心，外化于行，2011—2015年，富国银行的社区捐赠款超过14亿美元。仅2015年一年，富国银行员工提供的志愿服务便超过180万小时，与社区的紧密联系是富国银行社区银行模式的成功保证。

国内有志于探索并发展社区银行的众多中小银行应该理解富国银行的此举，并向富国银行取经。

五、“超越本地性的全国化和超越全国性的本地化”

“超越本地性的全国化和超越全国性的本地化”这句略拗口的话与“以社区为基础”互为补充。富国银行认为：“富国银行首先是本地的，然后才是全国的……我们的出身是一家扎根于社区的小型地方银行，我们的员工在社区的街头巷尾与客户打成一片；然后，我们凭借自己的努力，成长为在社区银行业务上颇有心得的区域性银行；最后，通过不断并购和扩张，我们才成长为一家全国性银行。回望历史，富国银行的每一个业务，比如抵押贷款、投资、保险，都是从一个村、一个镇、一个州做起，最后才扩展到整个国家的。我们来自民间，而非与此相反。”

上段话描绘了所有“民间银行”出身的国内中小银行走过的或者正在探索的发展轨迹，英雄所见略同，汇丰银行也有同样的理念。2000年前后，汇丰银行在加快推进国际化的过程中，推出了以“世界的本地银行”为主题的集团全球品牌重塑运动，其中一个理念是“永远不要低估本土知识的重要性”（never underestimate the importance of local knowledge）。

看来，“超越本地性的全国化与超越全国性的本地化”“世界的本地银行”既是富国银行、汇丰银行这样国际大牌银行的成功之道，也必然是中国广大中小银行做大做强、做优做特的必经之道。那么，富国银行是如何践行这一理念的？

“超越全国性的本地化”意味着我们必须比本地的小型银行提供更好的产品、更多的渠道、更先进的技术和更丰富的产品线；“超越本地性的全国

化”意味着我们同其他全国性银行相比，我们在社区的产品与服务更贴近客户，更符合客户的需求。我们不仅要让员工与客户成为社区的伙伴，还要给客户提供专业、个性化、即时的服务。

六、同一个富国

富国银行有一个经营理念是“同一个富国”（one wells fargo），其对服务体验、流程优化阐述得非常到位。中国招商银行提出的“一个招行”的概念，民生银行“凤凰计划”中的一个核心项目是“交叉销售体系与一个民生的协同战略”，这些与富国银行“同一个富国”的理念非常契合，反映了中国招商银行和民生银行在学习借鉴国际大牌银行的先进理念时，学有所思、思有所悟、悟有所得。

---

1. 引用内容译自《富国银行年报》。

富国银行的产品策略

富国银行把产品称为“解决方案”，强调产品的实用性和便捷性，紧扣“丰富、聚焦、协同、简化、特色”5个关键词，从以下几个方面构筑产品优势，推动交叉销售。

一、丰富

富国银行设计了80多个业务单元，覆盖客户整个生命周期可能产生的主要金融需求。以小微企业为例，富国银行提供涵盖投资组合管理、融资方案、保险服务、另类组合等业务，几乎满足小微企业的各类金融需求。在产品开发上，富国银行将个性化与标准化结合，既有存货融资、房地产融资等标准化产品，也有针对企业不同情况设计的资产管理方案、咨询方案等个性化产品。

二、聚焦

虽然富国银行的产品种类齐全，但它的产品线并不是无的放矢，而是始终有明确的、与市场定位和战略目标相一致的聚焦战略。

第一，富国银行的主要产品集中在住房贷款、保险、养老金管理、财富管理等方面，因为这些产品与居民个人和小微企业的联系更为密切。而与大型企业联系紧密的投资银行领域，富国银行相关产品的优势和业绩表现不算突出。根据彭博资讯（Bloomberg）的统计，到2011年年初，富国银行的股票和债券承销分列美国第8位和第12位，与其全美资产第4、市值第1的地位并不对应，其中与大型企业联系最为紧密的并购业务，富国银行仅排名美国第46位，这反映出其在产品定位上的取舍。

第二，富国银行以传统产品打天下。富国银行通过住房贷款、车贷、信用卡等传统产品参与市场竞争。全美1/4的住房抵押贷款是通过富国银行办理的，即使在2008年发生了由房地产次级债触发的金融危机，富国银行仍然坚定地坚守和进军住房抵押贷款市场。

三、协同

富国银行对产品的特性和关联性认识得非常清楚，注重体现和发挥产品的协同效应。

第一，富国银行准确定义核心产品。所谓核心产品，是客户一旦购买该产

品，就有可能购买同一家银行的其他产品。富国银行把支票业务、抵押贷款业务、投资业务和保险业务（美国实行混业经营）作为四大核心产品。

第二，富国银行注重发挥产品激励的连带效应。比如，“富国组合管理账户”把所有客户与富国的关系整合在一起，包括支票、存款、抵押贷款、个人贷款、信托和经纪人业务，并提供与储蓄账户和大额存单挂钩的奖励、折扣、有竞争力的货币市场利率的信息，奖金利率信息，及与相关账户挂钩的免每月服务费用的优惠信息，与保留奖励计划挂钩的富国维萨信用卡的免费信息，与富国贸易账户挂钩的授信额度免年费、免查询费且在此基础上的佣金折扣等信息。

四、简化

富国银行认为，庞大而多样化的产品体系可能是一个劣势，复杂性往往潜藏着各种各样的隐性成本，向客户展示80多个业务单元的产品可能使他们与富国银行合作时陷入困惑。为此，富国银行致力于把庞大复杂的产品体系整合为“产品菜单”。早在2006年，富国银行就把20多种支票产品的“菜单版”打包为6个“支票与储蓄产品包”。

五、特色

富国银行开发了一些非常有特色的产品，最著名的是小微企业信贷产品——“企业通”。它专门向年销售金额在200万美元以下的小微企业提供不超过10万美元的信用产品，首开大银行标准化开展小微企业信贷业务的先河，富国银行迅速成为向美国小微企业发放贷款最多的银行。再比如，富国银行率先允许某些客户使用“领馆身份证”（墨西哥领事馆颁发的一种身份证件，适用于美国境内的墨西哥非法移民），帮助墨西哥公民开设超过60万个银行账户，有效地拓展了这一客户群体。

富国银行是怎样“玩转”全渠道运营的

对富国银行成功诀窍的解读，可谓是“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，然而不管是其享誉天下的社区银行模式，还是其引以为傲的交叉销售业绩，它的辉煌都离不开“全渠道运营”的成功。过去的20多年既是富国银行经营业绩厚积薄发、大步赶超的20年，也是其深耕“全渠道运营”开花结果的20年，其中的密切关系显而易见、不言自明。在互联网金融和移动金融裹挟而来的银行全渠道运营时代，被业界推崇的富国银行如何棋高一着、提前布局？有哪些经验可借鉴？笔者为此重点梳理了其20年来，尤其是最近10多年来（2005年以来）在渠道建设和运营方面的理念、具体举措和成果进展，希望能给国内银行业一些启发。

一、渠道认知的“富国理念”

所谓全渠道运营，是指零售商可以运用实体店、邮件目录、电话客服、网站、社交媒体、手机应用等渠道，与客户无缝对接，并与客户展开良性互动。全渠道运营并非取代多渠道发展，而是多渠道发展进化后的结果。在全渠道运营问题上，富国银行反应快，目标坚定，理念清晰，行动果敢，抢得了先机。其基本理念如下：

“网点是基础”，物理网点永远不会消亡

早在20世纪中后期，比尔·盖茨（Bill Gates）就曾预言：“21世纪的传统美国商业银行将成为一群灭绝的恐龙。”比尔·盖茨做出这样的判断，正是基于他对信息技术迅猛发展将全面冲击物理网点的认识。近几年，随着互联网技术的快速迭代和互联网金融的风生水起，关于“银行网点走向消亡”的论点，著名的畅销书作家柏克莱·金（Brett King）在他风靡一时的著作《银行3.0》（*Bank* 3.0）中写道：“未来10年，银行传统物理网点终将走向消亡。”中国新兴的互联网金融机构——微众银行等也着力发展“人脸识别”等账户开户方式，企图打造一家没有或者很少有物理网点的新型银行。银行网点会走向消亡吗？未来客户将面对一个鼠标、键盘甚至是智能手机搞定一切的虚拟银行世界吗？对此，富国银行有着截然不同的认识。早在2004年，富国银行当时的董事长理查德·柯瓦希维奇就表示：“过去不少年，尤其是在20世纪90年代，很多银行人认为银行网点已经过时。我们认为网点作为与电子渠道全面融合的基础支付渠道的一部分，将继续是银行重要的渠道工具。事实证明我们是对的，仅仅因为我们认真倾听了客户的需求。我们绝大多数客户在一个月内会到访我们网点多次，我们将继续增加网点。”根据富国银行的统计，过去6个月里超过75%的存款客户到访

物理网点，即富国银行不赞成“网点消亡论”，这是其主张联结物理网点服务与数字化服务的原因。富国银行通过新设网点和并购的方式不断增加物理网点，建成了全美最大最广泛的网点分销系统。

创新要先行，新兴渠道开发要抢占先机

尽管富国银行始终坚持较为传统的商业银行模式，坚持稳健保守的风险偏好（一个有力的数据是富国银行低风险的住房抵押贷款占其贷款总额的40%以上），坚持广泛的物理网点布局，但是都无碍于富国银行在新兴渠道开发上、利用上的开放态度、前瞻理念和积极投入。富国银行是美国第一家网上银行的开发者，是美国第一家推广苹果支付（Apple Pay）的银行，类似的创新成果还有很多，可以说，富国银行是网络、移动等新兴渠道的创新先驱与集大成者。近年来，我国银行业出现了一种技术脱媒的现象。所谓技术脱媒，就是在技术进步和电子商务的驱动下，一些信息技术（Information Technology，简称IT）企业开始介入商业银行的零售业务，包括信用卡业务、个人信贷业务、支付结算业务、代理类业务等，使银行的支付中介职能和信用中介职能被部分替代。比如我国出现的“微信支付”等独立于银行系统之外的支付工具、支付方式等，威胁了银行在金融体系中的垄断地位。富国银行致力于成为所有客户必备的支付工具，这一理念体现出富国银行对技术脱媒现象早有警惕、早有应对方案。富国银行追求的是成为所有客户绕不过去的支付中介。

关键是融合，向客户提供随时、随地、随心的服务

富国银行统计出很多客户会使用富国银行3个以上的服务渠道，它认为客户越来越依赖交叉渠道，他们希望有多个选择，通过不同情境下方便快捷的方式与银行打交道。富国银行同时认识到，各个渠道功能相似、体验相异，比如物理网点中人工服务的温度和情感融入是所有电子渠道不可替代的，而电子渠道的便捷性又有独特优势，多个渠道的综合运用能够发挥“1＋1＞2”的作用。富国银行致力于所有渠道的融合，希望网点、ATM、电话银行、互联网、移动工具等渠道上下贯通、无缝对接。20多年来，富国银行交叉销售模式名扬天下，而其对交叉渠道的统筹提升则甘居幕后，其实，交叉销售模式的成功很大程度上有赖于交叉渠道的统筹提升。

二、网点转型的“富国道路”

在网点转型方面，富国银行先行先试，走出了富有富国特色的转型道路，概括起来主要是“五化”：小型化、广泛化、商店化、社区化、智能化与线

上线下一体化。

小型化（或者“轻型化”）

为了有效节省成本以便进行更多网点布局和技术投入，富国银行在不影响服务水平的前提下，寻求营业网点空间的有效利用，首先发展以100平方米以下营业面积为主的小型化网点，其相当于标准网点的1/3，其次发展更小的“店中店”形式的服务中心。这些网点面积较小，但通过科学设计、合理利用，仍然保留了基本的技术设备和人工服务，比如无线装置和大屏幕ATM，能够较好地满足客户的一般性、临时性的金融需求。富国银行正在对这些项目进行评估，以决定零售银行整体战略的下一步操作。富国银行在空间利用和成本控制上成效显著，仅2008—2012年就减少了约149万平方米的物业面积，相当于约7个帝国大厦的建筑面积。

广泛化

富国银行以“2.5千米服务圈”的理论进行网点布局，即居民集中区和企业园区每隔2.5千米就有富国的零售网点或ATM。为此，富国银行设置了全美最广泛的网点和最便利的分销系统，共有9000多个物理网点、1.2万多台ATM，网点数量几乎是花旗银行的两倍。

商店化

富国银行将物理网点称为“商店”，并在网点选址和店面设计上加入超市或便利店特点，以此强调客户至上和提升服务体验的重要性。在经营策略上，富国银行更多借鉴零售业的做法，特别重视网点销售和交叉营销，以网点销售年度增长率作为衡量网点有效获客能力、结算业务办理效率和客户对富国忠诚度的核心指标，其网点销售年度复合增长率常年保持在两位数以上。截至2014年，富国银行每个零售客户家庭平均持有6.29个产品，其真正把每个网点都办成了金融的“生活超市”“百货商店”。

社区化

怎样使物理网点更接地气？富国银行自觉地走进社区，融入社区生活，自称为世界上最大的“社区银行”，坚定地践行社区化的发展战略，不仅将网点开设在社区，而且其员工更直接地参与社区的经营与生活，成为社区的一部分。富国银行称“我们知道每一家网点所在社区的历史与渊源”，以鲜明的社区认同感为荣。富国银行网点融入社区主要体现在两个方面。一是把网点建成社区中心。富国银行员工与社区居民打成一片，他们记住客户

的名字，在马路上偶遇客户时主动打招呼，消除以往“高冷”的银行人形象，着力打造一种有温度、有亲和力的服务。二是进行社区投资。富国银行每年向网点服务的社区提供2亿美元以上的捐赠款，为社区提供大量志愿服务。2014年，富国银行员工当义工的时间超过174万小时，这些时间用于给学生上课，为无家可归者提供食物，帮助人们修建房子，或者服务于社区非营利组织的董事会。通过助人为、乐献爱心，富国银行融入了社区，赢得了朋友和客户。

智能化与线上线下一体化

富国银行一半以上的物理网点，存款、取款、支付和柜台交易都已经实现了全流程电子化。客户办理大多数业务只需要点可触摸屏，不需要填写任何纸质表格。柜员使用高效的扫描仪办理支票存款，减少纸质的操作流程。富国银行在2015年开始使用的电子交易系统，具有更快的运行速度，能帮助客户更快捷地提取存款，减少运输和操作成本。同时，富国银行也在尝试更好地发挥柜员全方位服务和ATM等其他渠道自助式服务的协同效应。在一些试点网点，客户能够在ATM上开启交易，但如果客户需要更多的帮助，或者说交易需要批准，网点员工将受命通过无线平板电脑，亲自帮助客户完成交易。这种辅助服务使富国银行在不需要一对一人工服务的前提下，提供了最好的数字化体验。

三、体验提升的“富国秘籍”

渠道的优化升级以及全渠道运营的目标在于提升服务体验，围绕这一目标，富国做了以下几点。

创新设计找准源头

富国银行在金融业的每一项重大创新上都勇立潮头，包括1994年首次推出网络银行。这是怎么发生的呢？富国银行时任董事长理查德·柯瓦希维奇曾对此做出保证：“这不是因为使用技术手段去挖掘需求，也不是因为外部顾问的建议，而是为了我们的客户和我们那些服务客户的员工。我们在富国所做的一切都是为了满足客户的需求。”开发新产品和新服务满足客户的金融需求，需要打造一个良好的环境，在这个环境里，富国银行每一个级别的员工（通常是那些最接近客户的员工）自由地发挥他们的想象力。然后，他们能在公司里发现开放的、被认可的态度，有人愿意倾听他们的想法。最后，他们走到最重要的一步——进一步践行新概念，设计流程，开发系统，经过测试和修改，把通过测试的新产品推向市场。

渠道优化坚持简便

富国银行致力于为客户提供简单便利的客户体验，在细节上下足了功夫。比如，2007年，富国银行曾通过流程优化，将在线开设支票账户和储蓄账户的流程从跳转15次屏幕、填写18次信息，压缩到了跳转5次屏幕、填写4次信息。又如，富国银行对客户转换业务流程进行简化，当客户调用一个业务代码，可以自动跳转到正确的转换号码。对于那些银行已经了解的客户信息，富国银行努力避免重复要求客户提供。约翰·斯坦普表示："当客户使用我们多达6700台ATM中的一台时，他们总是选择英语、西班牙语或汉语作为他们的首选语言，我们不应该让他们每次都对着喜欢的语言做选择题，因为我们已经知道了！"富国银行所有ATM都记住了每一位老客户首选的取款额度，并完成了ATM记住客户首选语言的技术测试。

第一时间解决问题

富国银行有一个"首次问题解决率"的概念，展现客户第一次提出问题时被第一时间解决的概率，对此，约翰·斯坦普以棒球为例做了有趣的类比："2006年，富国银行解决客户的金融需求或问题的'平均击中率'是3.33次，比棒球的成绩好一点儿，但与客户的期望还有很大的差距。富国银行为此做了两方面的努力：一是如果不能马上满足客户的需求和解决客户的问题，则必须确保实时向客户反馈工作进展并给出最终解决问题的期限；二是始终坚持不懈地通过测试和跟踪情况，寻找改进问题的办法，提高首次问题解决率。一年后的2007年，富国银行为300万位客户第一次联系银行客服时解决了问题，客服团队通过电话一次性解决问题的概率已经达到95%。"

"同一个富国"体现协同

全渠道运营关键的一点是：客户通过手机、平板电脑、计算机乃至物理网点等不同渠道进行消费时，都能像和同一个客户经理打交道一样，而这位客户经理有过人的记忆力，能够有效地判断客户的喜好。为了使客户更容易与它做生意，富国银行改变思维方式和行为方式，按照一家公司而不是80多个业务单元去考虑和处理问题。在富国银行内部，这种思维方式和行为方式被称为"同一个富国"。富国银行的员工自我反问：我们能通过什么方式让客户把富国银行视为一个整体？我们希望客户把它视为一个组织，而不是一家银行、一个抵押贷款公司、一个消费金融公司、一家财富管理公司或保险公司，而是富国银行；同样，他们也不把客户简单地视为银行客户、保险客户等，而是富国银行的客户。在这种理念的引导下，富国银行建立了团队合作文化，在机制上进行了全面梳理和改造，同时系统地检

查了银行的主要流程，“最重要的是让客户与我们做生意时感到更便利”。

坚持使用客户语言

富国银行使用客户的语言，确保信息传达清晰、简单。比如，为了与客户的交流变得顺畅，富国银行在公司层面制定了统一的指导方针，确定了工具和交流范本。他们使用客户的语言，而不是银行的习惯语言。表2.1为银行用语与客户用语的对比。

表2.1　银行用语与客户用语的对比

银行用语	客户用语
记入贷方	存放
记入借方	提取
资金不足	您的账户里钱不够
未经授权的交易	没有得到您容许
逾期	拖欠
延迟可用	您的钱将在……时可用

2007年，富国银行旗下的一家公司把“下一年”表述为“12个月循环滚动计费周期”这一复杂冗长的专业术语，遭到了富国银行首席执行官的批评，他甚至不容许富国银行的公告中出现“借方”和“贷方”这样简单的专业用语。

四、全渠道运营的“富国成绩单”

富国银行2005—2017年全渠道运营的成绩见表2.2。

表2.2　富国银行2005—2017年全渠道运营的成绩

年份	序号	成绩
2005 年	1	行业内第一家向最忠实客户提供价格优惠或者全免费的股票和基金在线交易服务
	2	创新产品“商业电子化办公室”被 3/4 的商业客户在外汇贷款支付中使用
	3	商业银行客户积极使用富国银行在线服务的比例增长了 24%
2007 年	1	第一家为商业客户和企业客户提供移动银行服务的银行
	2	在线经纪提供 100 多种交易、0 手续费服务，推动自助经纪业务管理资产增长了 35%
	3	推出了私人银行在线服务
2008 年	1	使用频率最高的渠道——富国银行官网的业务发展成井喷之势。一款名为“解决方案”的产品销售量增长 29%，活跃在线客户超过 11 万位，增长 15%，活跃的支票偿付客户达到 200 万位，增长 16%
	2	推出了一款新的个人在线防病毒程序 Vsafe，帮助客户保护和存储重要文档
2009 年	1	通过电话银行和富国银行网站，为多个保险公司提供汽车保险、承租人保险、家庭财产保险和生命人寿保险的无偿报价
	2	28 万位客户在线购买了人身保险，较 2008 年增长 90%
2010 年	1	活跃在线客户达到 1 830 万位，较 2009 年增长 10.3%；活跃移动客户达到 470 万位，较 2009 年增长 88%
	2	通过“桌面存款服务”，商业银行客户直接通过线上办理扫描、发送和缴存的支票金额，在近 3 年超过 1 万亿美元，为客户节省总计往返银行 164 万的驾车里程和 9.1 万加仑的汽油

续表

年份	序号	成绩
2011 年	1	支票账户在线率达到 70%
	2	发布了一个叫作“富国协助”的新项目，帮助面临财务困难而出现贷款逾期的客户。客户能够通过该项目联系到产品专家，不需要访问不同的富国网址，私密而又便利
2012 年	1	2 300 多万位客户与富国银行的在线客服互动活跃，其中 9 万多位是移动客户
	2	“富国移动存款”项目开发新功能，为资金转进、转出提供了新服务，为苹果电脑接入准备了新的富国应用工具
	3	富国银行的零售客户通过移动网络完成 300 亿美元的支付结算
	4	ATM 交易产生的电子单据达到 100 万张，具有里程碑意义。富国银行的柜台交易有“提供电子单据”的服务选项
	5	新渠道被应用于客户的慈善事业，通过富国银行的 ATM 向美国红十字会汇款 100 多万美元
	6	手机是客户数增长最为迅猛的渠道，富国银行拥有超过 1 200万位手机银行客户
2013 年	1	在 ATM 上增加了“短信通知”的选项，成为首家通过短信和电子邮件发送 ATM 业务信息的银行
	2	富国银行对在线服务进行了改版，换上了更加友好的首页界面
	3	富国银行继续扩大社交媒体的覆盖面，包括脸书、优兔（YouTube）、谷歌（Google）、领英（Linkedln）和推特（Twitter），增加和主要利益相关者的联系和沟通
	4	富国银行试点一种新的零售银行网点设计方案，这种新型网点面积约为 100 平方米，相当于标准网点面积的 1/3

续表

年份	序号	成绩
2014 年	1	富国银行依靠商业客户的反馈，为“富国移动首席执行官”（针对商业客户的移动服务项目）产品增添新的功能，帮助商务卡客户轻松浏览、下载发票图片，便于报销
	2	活跃的手机银行客户超过 1 400 万位
	3	富国银行启动“富国创业加速器”项目，用以投资诸如支付、存款和欺诈监测等领域从事技术开发的新公司，拟将最有前景的技术创新服务于客户
2015 年	1	富国银行完成一款名为“快速曲线”的小企业贷款平台内部测试。“快速曲线”项目给小企业提供额度为 1 万 ~3.5 万美元之间的贷款，拥有一年以上富国银行企业存款账户的客户可以直接申请，利率在 13.99% ~22.99% 之间，银行最快可以在第二个工作日放款
2016 年	1	富国银行和美国银行都在研究开发支持近场通讯（NFC）技术的 ATM。富国银行的 ATM 已支持安卓支付（Android Pay），正寻求实现对更多电子钱包的支持，如苹果支付等移动支付服务
2017 年	1	富国银行潜心研究语音技术和虚拟助手的潜在用途，预计在不久的将来，客户将可以通过语音访问和使用富国银行账户

资料来源：《富国银行年报》。

专栏**2.1** /富国银行董事长关于“全渠道运营”的经典论述/

在每份年报上，富国银行的董事长都附上了一封写给全体股东的信，信中会有对过去一年成果的总结和新一年蓝图的描绘。富国银行前后两任董事长理查德·柯瓦希维奇和约翰·斯坦普都不厌其烦地介绍富国银行在渠道建设方面的成就和感悟，从侧面反映了富国银行对渠道建设一贯的重视和对全渠道运营理念的前瞻。以下为他们的经典论述：

我们的客户不是期望我们每一个人知道他们的一切。他们需要的是简单便

捷，他们通过首选渠道（网点、ATM、电话或互联网），找到合适的银行员工回答他们的问题。员工提供增值建议，解决他们的财务困难或满足他们的财务需求。

——理查德·柯瓦希维奇

我们的客户每天都对我们寄予期望，他们说："花时间为我工作，搞清楚我的整个财务状况，听我的，了解我，给我价值，让我轻轻点击一下鼠标就轻松办理账务查询和转账，帮我精明、诚实地管理财富，节约我的时间和成本，奖励我给你们带来更多的生意。"

——约翰·斯坦普

我们必须帮助员工为客户提供更快、更便捷的服务，所以我们和客户的每一次交易——每天每分钟达5000次，都要让客户感觉是简单的、清晰的、直观的、可用的、实用的。在可能的情况下，我们应第一时间满足他们的特殊需求。

——约翰·斯坦普

即使是现在，绝大多数客户还是通过钢筋水泥建成的物理网点进行面对面的交流来开设银行账户，与我们建立关系。这是我们要去投资建设一个广泛的网点网络的原因。

——约翰·斯坦普

我们依然重视个人服务。我们这样做是因为客户仍然把物理网点视为选择银行的一个考虑因素。这给我们联结数字化服务和物理网点服务提供了巨大的机会，我们的目标是为客户提供全渠道服务。

——约翰·斯坦普

专栏**2.2** /富国银行渠道创新所获荣誉/

富国银行渠道创新所获荣誉见表2.3。

表2.3　富国银行渠道创新所获荣誉

获奖项目	奖项	颁（评）奖单位
富国银行在线服务中介	美国全方位服务在线中介第二名	Watchfire GomezPro
富国银行网络银行	美国网络银行第一名	Watchfire GomezPro
富国银行官网	美国最佳网站(包括最佳企业/机构、网络银行)	《全球金融》（*Global Finance*）杂志
富国银行“商业电字化”办公室	“勇敢赢家”称号	《信息技术总监》（*IT Director*）杂志
富国银行网络银行	北美个人、企业和机构客户的最佳网上银行	《全球金融》杂志

资料来源：《富国银行年报》。

富国银行董事长的“服务经”

服务是个大课题，也是一个老生常谈的话题，每个银行的负责人都喜欢“大谈特谈”服务，说得员工“耳朵长茧”却往往收效甚微。银行抓服务有用吗？能帮助提升业绩吗？如何才能抓好服务？银行的服务需要标准化吗？能够标准化吗？一起看富国银行董事长如何念好“服务经”。

一、服务有用吗

银行的服务有用吗？富国银行的回答是：更多的销售不一定带来更好的服务，但更好的服务一定能够推动更多的销售。2001年，富国银行时任董事长理查德·柯瓦希维奇致股东信的主题是“我们的产品是服务”，他在信中写道：

展望未来，什么是我们最重要的成功标准？我们取得了杰出的成就，但这并不代表公司在下一个阶段继续保持两位数的年均收入增长率，达成我们的愿景。随着行业不断向前发展，我们相信，未来在成功者和失败者之间有一个重要的区分标准，对我们的市场份额和股票价格有重要影响。仅有新产品、新科技是不够的，这些优势很容易被复制。效率是很重要的，但你的发展不能走捷径。并购对于我们进入新市场和提高市场份额大有帮助，但做大并不意味着做强。交叉销售使我们获得所有业务，它是非常重要的，但更多的销售并不能确保客户满意。那什么能使客户满意呢？

我们相信：服务客户的质量，取决于我们11.7万名员工的态度、激情和使命感。

全国性的调查显示许多行业的客户满意度持续下降，我们也不例外，但同时客户的期待在不断提升。当客户一旦获得卓越的服务，这一服务水平马上就成为客户期待的服务标准。每位客户希望每时每刻获得特殊的待遇，他们应该享有这一待遇，因为他们是客户。

服务质量不仅影响我们的客户，也影响我们的收入水平和客户对富国银行的投资回报。我们不可能通过提供一般的服务获得更好的财务业绩。客户的流失就是收入的流失，一旦客户流失了，就不可能再追回来。好消息传播很快，坏消息传播更快。每一个获得不佳服务的客户会告诉他的同伴和朋友。增加一位新客户的成本比留住一个老客户的成本高5倍，每留住2%的客户会减少我们10%的成本。

绝大多数客户离开一家金融服务机构不是因为感到不方便，或者抱怨产品

和费用，而是因为感到服务没有温度。一连串的事件组合在一起，让他们认为问题在这家银行没有得到很好的解决，因而选择了另一家银行。即使客户获得了热情的服务，他们仍然可能选择离开，因为他们的问题没有得到解决或者解决得不够快。

我们已经到了狠抓落实的时候，现在必须直面问题、加快改进。我们的服务等于行业平均水准，或者只比平均水准高一点点儿。我们要把我们的服务变得卓越，我们要用100%的决心做这件事。

一直以来，一个错误的理解是我们在从事金钱业务。实际上，金钱是一种商品，而我们所处的是服务业，服务不是商品，它是价值创造。

我们的产品是服务，我们从事的不是金钱业务。而时间是金钱，建议是金钱。

我们的产品是服务，我们的业务是销售产品，我们的服务质量吸引客户购买更多的产品。我们要在两个方面与我们的同行区别开来。第一，我们要成为我们客户的坚强后盾，要把客户放在我们做任何事情的中心。我们要给客户提供卓越的服务，从而促使客户委托给我们更多的业务。我们以他们重复购买我们的产品为荣，希望他们把我们推介给他们的家人、朋友和生意伙伴。第二，我们要很好地理解客户的需求，为他们提供最好的建议，帮助他们在财务上获得成功。由此，他们将回报我们更多的业务。我们希望每个客户家庭平均能购买我们8个产品，也就是在现有基础上增长一倍。

是的，这是一个雄心勃勃的目标。是的，实现这个目标需要时间。这是一个艰难的任务，但越是艰难的任务，你完成得好就越有竞争优势，因为你的竞争对手难以复制。

二、服务能够标准化吗

在中国银行业对服务的提升探索中，“标准化服务”被作为口号和目标。有一种微笑服务的标准被概括为“七颗牙齿晒太阳”，为了达到这一刚性标准，很多柜员反复咬着一根筷子练习微笑，以达到露出七颗牙齿的要求；还有一些银行要求每位柜员熟背标准化的服务用语，每次和客户打交道都需要把标准用语背完，并作为服务计分的标准，缺一句就扣一分。这种过于细化而又僵化的标准不仅损伤了员工工作的激情和积极性，也未让客户得到相应的服务体验。实际上，服务应该标准化，比如著名的丽思卡尔顿酒店（Ritz-Carlton）就有《黄金标准》，但是服务标准不能僵化，用富国银行的服务理念来说，就是“我们提供的是精心的、热情的、基于人性的服务”，“基于人性”的标准必然是率性的、自然的、真诚的、令人轻松的，

能够让客户感到愉快的服务标准。对此，富国银行是这样论述和实践的：

在富国银行的社区银行，有令人惊叹的特殊规则，被称为“令客户惊叹的11步”，分为迎接客户［（1）~（3）］、传递价值［（4）~（6）］和巩固关系［（7）~（11）］三个层面，内容如下：

（1）富国银行让我感受到了家的感觉。

（2）富国银行足够关心我。

（3）我在富国银行的体验让我感觉与众不同。

（4）富国银行给我正确的建议。

（5）富国银行为我创造价值。

（6）富国银行信守承诺。

（7）当我需要帮助时，富国银行能帮助我。

（8）富国银行非常了解我。

（9）偶尔，富国银行也会犯错，但接下来会做得更好。

（10）富国银行感谢我。

（11）富国银行经常和我联系。

我们知道感到惊叹是什么感觉，因为我们自己本身也是客户。

三、什么是服务的决定因素

什么是服务的决定因素？富国银行的回答是：有优秀的员工，才有优质的服务；有员工的满意，才有客户的满意。

我们最大的后盾不是客户，而是我们的员工，这可能会让您感到奇怪。实际上，员工的敬业度和客户的忠诚度高度相关。客户经常说他们宁可选择一家产品少、渠道少，但服务优质的地方性小银行，也不愿意选择一家产品多、渠道多，但是服务不佳的大银行，为什么不给他们提供第三种选择呢？我们要做一家产品多、渠道多、服务优的大银行，这离不开我们热情、充满活力、有使命感的优秀团队，他们比其他金融机构的员工更能相互关心、更关注客户和社区。多样性是活力之源。对应多样性的市场环

境，打造一家多样性的公司，这是我们经营管理层始终坚持的使命。我们希望所有管理层人员的构成都体现多样性，因为我们要和多样性的社区建立长期关系。

我们的服务质量源于我们的团队成员，员工是影响客户服务体验的最大因素。如果我们的团队成员感到愉快和满意，那么，我们的客户就会更忠诚于我们，带给我们更多的业务机会。我们定期检测员工的敬业度，去发现他们是否每天有机会做他们最擅长的事情，是否因为过去一周的良好表现受到认可和肯定，是否得到鼓励和培养，是否在工作中有机会去学习和成长。

在我们金融服务行业，长期冠军是那些持续理解和珍视他们核心竞争能力的机构。这些核心竞争能力并非技术，并非产品，并非广告，并非线上线下一体化的运营策略，这些都是可以买到的商品，都是可复制的优势，而我们最核心的竞争优势是我们的员工——我们各条线的14万名有才干的员工。他们比其他金融机构的员工更关注、更关心他们的客户、社区和同事。

“关注”这个词对我们意义重大。在富国银行，我们不关心员工了解多少，我们关心他们关注多少。

（1）我们是否在关注客户方面做得足够好，花时间去真正倾听客户的意见？

（2）我们是否在关注客户方面做得足够好，正确地向他们征询意见？

（3）我们是否在关注客户方面做得足够好，不是向他们倾销产品，而是根据他们的个性化需求提供最好的产品和服务？

（4）我们是否在关注我们的利益相关者方面做得足够好，确保我们不是在口头和文字上，而是在意识和理念上真正地按照法律法规的要求管理我们的企业？

（5）我们是否在关注客户方面做得足够好，把我们的客户推介给富国银行的其他部门，让他们受惠于我们整个团队的经验和知识？

（6）我们是否在关注我们员工方面做得足够好，确保他们能够良好地平衡工作和生活？

（7）我们是否在关注我们员工方面做得足够好，打造了一个良好快乐的工作环境？如果我们的员工不能满怀期待地早起和上班，那问题出在哪里？

（8）我们是否在关注社区方面做得足够好，成为非营利组织中在资源、人力、物力支持上的引领者？

在富国银行，影响客户态度的最大因素是我们团队成员的态度。如果我们团队成员能得到最好的工具和培训，他们的贡献能够被正确认识并得到及时激励，那么，他们就会满意地为客户提供最好的服务。

四、服务怎么抓

很多人有一个不正确的认识，认为发达国家的先进银行由于员工素质高，优质服务便与生俱来，事实绝非如此。郑先炳在《解读花旗银行》一书中记录了两个小故事：

花旗银行原董事长沃尔特·瑞斯顿（Walter Ralston）的妻姐在花旗银行申请了一张信用卡，银行员工把她的名字写错了，她花了好几个月的时间都未能把这个错的名字改过来。后来，她只好把卡交给瑞斯顿处理，处理的结果当然没有意外，但是那些不是董事长亲戚的客户，或者说在银行没有熟人的客户，该怎么办呢？难道美国是一个“关系社会”，必须“找熟人办事”吗？

有一位客户在兑支票时，发现她在花旗银行账户上的5000美元存款不翼而飞，银行给她的解释是：请耐心等一等，说不定哪一天这笔钱又会出现，这样的事情经常发生。这位客户感到非常愤怒，也非常担心，赶紧把钱取出来存到隔壁的银行了。

花旗银行如此，当时的富国银行的情况也并不好。2001年，富国银行时任董事长理查德·柯瓦希维奇总结道：

回顾我们过去两年的工作——系统切换、并购、增加收入和利润、提高市场份额、留住2/3因合并工作岗位而多余的员工，我们在客户服务方面的品牌没有被损害，至少我们做得不比同行差，对此，我们感到非常满意，我们视之为了不起的成就。

现在的问题是：一家公司能够通过提供平均水准的服务而变得卓越吗？答案是否定的。我们在很多方面表现得很好，比如财务业绩、产品创新、销售工作、股东回报和社会责任担当等。然而在客户服务方面，与同行相比，我们表现平平。

2001年可以说是富国银行的“服务提升年”，富国银行采取了如下举措：

第一，我们要建立一个客户体验团队，为客户服务设立目标、搭建框架、

识别服务问题，同时为解决这些问题调配资源。这个团队由公司的高管组成，这个“特警”团队聚焦那些亟待解决的服务问题，因为这些问题严重影响客户的服务体验。

第二，我们希望接受客户求助的第一名员工能担负起帮助客户解决困难的个人责任。回避他人的麻烦和矛盾，这是人的天性。公司规模越大，这种现象就越普遍，然而这并不是一种好现象。实际上，公司规模越大，我们就越要做小；公司规模越大，提高每位员工的责任意识和担当意识就越重要。客户对大公司容易感到困惑，因为他们找不到合适的人寻求帮助。他们常常被一名企业员工、一个电话号码打动或者打倒，对客户承担个人责任是最重要的，因为每个员工都是代表富国银行面向客户的。这意味着我们必须更好地向当场解决客户问题的员工授权，即在某个场合，我们的员工想为客户做正确的事，但是他不清楚这是否符合正常的程序，那么请记住，我们最重要的政策是“为客户做正确的事”。

第三，我们正在全公司为每个业务条线上制定一套像考核销售情况一样考核服务质量的统一标准，这要求在全公司形成每个业务条线优质服务的统一共识。我们要成为所有内、外部客户的坚强后盾，把他们置于我们做任何事情的中心位置。我们要展现的是：同理心——“我知道这确实让人苦恼”、责任心——“我会为您照管好这个”和执行力——“我会在10分钟内回复您”。

第四，我们的目标是每年至少减少一半的客户流失率。我们每年流失了1/5的客户，这主要是因为我们流程上或者服务态度上的问题。1/5的客户流失，这在金融服务行业可能司空见惯，但这是不可接受的。仅减少我们一半的客户流失率，就能增加我们10%的收入。

在2001年年报的第9页到第19页，您会读到我们全公司12个杰出服务的故事。这些故事是富国银行每天数以百计的日常工作场景，它们有一个共同点——每一位员工都为解决客户的困难承担个人责任，在客户的困难解决之前，他们始终和客户站在一起。没有人告诉他们应该这样做，但他们就是这样做的。许多时候，他们相信为客户提供坚定的支持能够让客户给予我们更多的服务机会。就像我们喜欢说的，“更多的销售不一定带来更好的服务，但更好的服务一定能够推动更多的销售”。这些故事中，在客户的印象中，我们整个公司被定义为每一位员工所提供的服务质量。我们的品牌是否强大而有价值，没有什么能够替代客户印象中代表品牌的企业员工的说明。

五、谁对客户负责

在很多场合，银行高管会批评员工没有把服务做好，即把服务完全视为员

工的事情，而把自己放在服务的监督者和管理者的位置上，富国银行是怎样看待这一问题的？服务只是柜员或者一线客户经理的事吗？

我们是圆圈，而不是金字塔。圆圈的中心是我们的客户，贴近他们的是我们的员工，离圆心远一点儿的是我们的基层管理者，在圆圈外的是我们的高管。我们所有人聚在一起的目的，是尽己所能、各司其职，为客户提供最好的服务。我们努力创造条件，让那些直接接触客户、了解客户信息的员工为客户提供服务。这些信息包括客户可能开设的账号类型、需要提供的服务细节、希望获得的产品推荐等。

客户希望我们是一个整体——“同一个富国”。我们有几千种产品和80多家企业，即便是我们自己，也很难弄明白富国银行所有的产品和服务。客户不希望得到这样的体验，他们希望后台统一、所有企业无缝对接；他们希望富国银行的员工，能轻而易举地为他们的问题找到对应的解决方案。

换言之，尽管我们所在的地域、所供职的部门、所负责的业务各不相同，但每一个富国银行的员工都必须明白，我们有一个共同点，那就是我们都在为客户服务。

每一位富国银行的员工都被称为领导者。当一位客户在等待我们给出答案时，我们必须做到当场迅速作答，这是富国银行的一项竞争优势。领导者往往不需要等待总行的答案，不需要依赖政策手册里的“金科玉律”。当领导者面对客户时，他们视自己为团队中不懈努力、追逐愿景的平等一员。当团队需要帮助时，他们像其他人一样投身其中，竭力完成。他们是值得信赖的，也愿意给团队提供支持。他们尽力解决客户的困难，不会眼巴巴地坐等问题被解决。没人告诉他们该做什么，而很多工作的推进完全依靠他们自己的选择。

六、如何优化服务流程

近年来，中国银行业的发展态势发生了根本性的变化，已完全由过去的“卖方”经济转变为现在的“买方”经济，如何满足客户的需求，如何重视客户体验，如何提高运营效率，成为银行业普遍关注的痛点和热点。整个行业都在全力推动银行流程的建设，以客户为中心，以服务效率为重点，优化服务流程，提升工作效率。在这方面，富国银行提供了什么样的范本呢？它的流程优化是怎样起步的呢？

去年（2001年），我们已经找出了10个有关服务的重要问题，我们计划在2002年年中之前再解决10个重要问题：

（1）我们6700台ATM能够100%地随时为客户提供服务，我们计算机网

络实时服务的保障率达到99%。

（2）实际上，我们已经减少了在贷款发放、存款、信用卡支付等方面的延误情况，解决了联机过账的问题。

（3）我们基本不会让客户等待他们的银行流水单，减少了在客户银行流水单上57%的项目遗漏。

（4）我们减少了一半以上的客户支票影像模糊不清或者画面质量低劣情况，并很快将可以通过电子邮件向客户实时发送支票复印件。

（5）从去年（2001年）以来，我们在客户银行流水单提供方面的差错率下降了78%，成效显著。

（6）我们在开设新账户时的信息差错率下降了33%。

（7）现在，我们的电话银行和柜台交易的平均时间能够较好地满足客户的期待。

（8）得益于更多的培训和更好的沟通，我们一线员工对产品的了解更加全面，现在，他们能当场回答客户的更多问题，而不需要借助电话银行代表的支持。

（9）因为我们简化了网点纸质支票办理的程序，输入差错率较上年下降了20%。

（10）我们的商业贷款中心服务于所有我们银行网点遍及的23个州，它现在能够实时符合95%的所有不同服务标准的协议，这一比例是2000年年底的两倍。

在解决这10个重要问题之后，以下是我们新的10个重要问题：

（1）如何让我们的存款账单更加友好？

（2）如何让我们的差错检测程序更高效？

（3）如何使我们的网络服务在服务企业客户和商业客户的持续性上做得更好？

（4）如何减少我们在新增贷款账户程序上的差错率？

（5）如何在客户开设存款账户时进一步减少纸质程序？

（6）如何创造一个程序，更快地解决客户的问题和困难？

（7）如何确保正确地发布信息，以便我们的客户知道在哪里可以满足他们的需求？

（8）当客户要求变更账户地址时，如何加快我们的处理速度？

（9）在客户开设账户后，如何立即与客户核对相关信息？

（10）如何通过程序进一步标准化，使客户在跨州办理业务时更简单、更容易？

这个新的重要问题清单比上一个更有挑战性，因为这些问题更复杂。但是如果我们要降低一半以上的年均客户流失率，我们必须执行比以前更高的标准，我们必须在服务质量上符合“下一阶段”的新标准。它需要团队协作、坚持不懈和表里如一。

查漏补缺是必须的，但如果想要每天都达到世界级的服务水准是远远不可能的，服务质量的真实基础是我们考虑服务问题的方式和态度。我们已经学会了站在客户的角度而不是自己的角度看待服务问题。降低整个业务的办理差错率会让我们自我感觉良好，但如果剩余的问题继续困扰我们，那么，很多客户的感觉并不好。在下一阶段，我们提升服务质量的举措要立足于这个问题：客户在富国银行的整体体验怎么样？当客户提出需求时，我们向他们提供清晰的支票复印件，及时为他们办理结算和存款业务。我们的ATM、电话银行和网络银行提供24小时不间断服务。然而，我们的客户可能还是感觉我们的服务只是一般般，而我们对此却一无所知。那么，我们需要回答以下几个问题：

（1）当客户带着困难来找我们时，我们怎样快速解决？

（2）富国银行直接和客户打交道的一线员工如何承担个人责任，确保客户的问题得到满意的解决？

（3）我们是否逼迫客户去了解我们所有的产品和服务，让他们心生倦意？如果是这样，我们怎么样使产品和服务对客户来说更简单易懂、更容易办理？

（4）我们是否充分地利用信息技术手段为客户提供更加方便快捷的服务？

七、如何充分利用信息技术手段为客户提供更加方便快捷的服

务

富国银行是如何充分利用信息技术手段为客户提供方便快捷的服务的？2002年，富国银行开启信息化营销和客户维护工作：

“了解我、认可我，节约我的时间和费用。”信息是我们“保险箱”里最有价值的资产。客户把他们的信息托付给我们，让我们保护和利用好这些信息，向他们提供合适的产品和服务，帮助他们节约时间和费用。但是，我们不能把信息用于其他用途，也不能转让给包括通信企业在内的第三方。

3年前，一部具有历史意义的法律——《格雷姆-里奇-比利雷法》注（Gramm-Leach-Bliley Act）生效，打破了金融一站式服务的主观性、结构性障碍。由此，保险公司和银行在历史上第一次可以自由组合在一起。这部法案的主要价值在于帮客户节约时间和费用，实现这个价值的基础是在一个企业内高效地存储、分析和共享信息。目前，这个基础正受到一些州立法的挑战。对于您，我们的所有者而言，理解什么是客户的利益，以及哪些行为正对这些利益构成威胁是非常重要的。

客户视富国银行为一个统一的品牌，而不是一堆分散业务的组合。他们希望我们能整合所有的业务满足他们的所有金融需求。他们一再提醒我们，希望我们了解他们、认可他们，帮助他们节省时间和费用。为了做到这一点，我们必须在内部各条线之间分享他们的信息。设想一个客户走进一个有家庭氛围的商店，当他每次走到一道门时都需要征得销售员的同意，那会多无聊！

我们的商业模式基于同样的理念：容许我们的客户在我们的“商店”里随意浏览。当客户经历财务转换的生命周期，从贷款人到房主、到存款人、到投资者、到企业主，直至退休，我们都能提供最好的建议和产品满足他们的需求。我们的生意基于信任，精确地使用客户的信息对于维护信任的关系必不可少。关于隐私以及信息使用的讨论必须在福祉、成本以及实践中实现平衡。各个城市和州政府各自立法，这种混乱局面不是我们实现平衡的最佳环境，那只会把事情搞糟！我们工作和生活在一个高度流动的社会里，需要随时随地获得现金和信息，如果没有统一的全国性法律，对于客户而言，那将是极为不便且代价巨大。因此，我们急需一个统一的全国性解决方案。在一个统一的全国性法律标准下，在客户对某些不损害其重大利益的市场行为给予弃权的前提下，企业内部使用客户的业务信息应该被许可。在富国银行内部，共享客户信息的目标是客观公正地保护客户享有了解他们的信息被如何使用的权利，以及提供节省他们的时间和费用的选项。

2011年，富国银行进一步深化这一理念：

客户每天都在告诉我们：“接触我、了解我，知道我需要什么。当我来到你的网点、打开你的网站，或使用你的客服热线、ATM时，你能很快知道我是谁，知道我想干什么，而不是一遍又一遍地问我同样的问题。你们已经有了我的个人信息，我希望第一次接触时，你们就能帮我解决问题，不要把我推给另一个一头雾水的员工。”

我们使用科技来加强客户服务的个性化，而非去个性化。各种科技手段的引入，让我们每天都能用新的方法同客户打交道，它让我们的客户自主决定什么时间、什么地点、什么方式和我们做生意，它帮助我们的员工能快速而直接地获取客户的信息与需求。对于想赢得客户所有业务的我们来说，这是必不可少的。

多亏了科技的进步，我们才能知道每位客户持有多少富国银行的产品，这些产品具体是什么。我们可以根据客户的账户金额、交易历史以及他们与富国银行的常用联系方式，预测他们最有可能需要的产品。科技极大地促进了我们的交叉销售、精准营销和客户信息保密等工作。我们每天都在用科技手段分析客户的资产状况，根据现有的客户关系来创新产品和服务，并对各种新产品、新服务进行科学定价。

当集中所有的技术资源服务客户时，我们就可以为富国银行打造真正的竞争优势。但是，技术本身并不能保证我们获得这样的优势，重要的是技术如何应用于让我们受益的创新能力和效率提升上。

---

1. 《格雷姆-里奇-比利雷法》即美国金融史上著名的《金融服务现代化法案》，这一法案的出台是20世纪末金融自由化的重大事件。从此，以1933年经济大萧条时期制定的《格拉斯-斯蒂格尔法案》为基础的美国金融体系发生革命性变化，商业银行、证券公司和保险公司跨界经营变成普遍现实，以提供全方位服务和混业经营为特征的金融超市得到迅速发展。

交叉销售思与辨，富国银行得与失

富国银行的虚假账户事件被炒得沸沸扬扬，众多零售银行人不禁要问：交叉销售仍然是一种科学的零售业务发展战略吗？富国银行的交叉销售神话破灭了吗？富国银行的交叉销售经验还可以学习吗？国内银行业的交叉销售战略路在何方？在此，我们详解富国银行的交叉销售案例。

一、“知”与“行”：富国银行是怎样成为“交叉销售之王”的

“知易行难”还是“知难行易”，或者是“知难行难”？富国银行是怎样认识和定位交叉销售的？支撑富国银行实践交叉销售战略的动力是什么？富国银行又是怎样做到“知行合一”，成为全球银行业“交叉销售之王”的？

向老客户销售更多的产品

富国银行原董事长理查德·柯瓦希维奇是这样说的：“富国银行坚守历经20年考验的商业模式，始终坚持向老客户销售更多的产品，从而不断提高市场份额和钱包份额，这是富国银行收入和每股收益持续5年、10年、15年、20年两位数增长的诀窍所在。”其中“向老客户销售更多的产品，从而不断提高市场份额和钱包份额”的阐述就是富国银行对交叉销售的生动注解。

“伟大的**8**”（**Gr-eight**）战略

交叉销售是富国银行的核心战略。富国银行原董事长兼首席执行官约翰·斯坦普提出：“企业成长有3种方式，从现有的客户手中获得更多的业务（也就是加强交叉销售）、从竞争对手那里挖到客户和收购其他企业。”因此，富国银行始终把推动交叉销售作为其核心战略，且在核心战略的目标设定上，提出了“伟大的8”战略，即希望每个客户平均拥有8个富国银行的产品。

交叉销售是富国银行“**20**年磨一剑”的成果

富国银行前两任董事长都是交叉销售的积极倡导者，在虚假账户事件中黯然离职的约翰·斯坦普就是靠交叉销售起家的，他是富国银行交叉销售最重要的践行者之一，并通过交叉销售的成绩获得原董事长理查德·柯瓦希维奇的赏识而崭露头角并最终被确定为接班人。1998年，约翰·斯坦普是西北银行得克萨斯州社区银行的负责人，当时的西北银行启动了雄心勃勃的交

叉销售增长计划，计划的目标是每位零售客户平均持有西北银行8个金融产品，当年其实际完成数是4个。约翰·斯坦普回忆说："许多分析家把达成目标的时间定在了下一个季度，听起来好像打个哈欠那么简单。"后来的情况怎么样呢？

1999年，西北银行与富国银行合并，新富国银行的每位零售客户平均持有金融产品3.2个，这是新富国银行正式启动交叉销售战略的起点。1999—2008年富国银行每位零售客户平均持有产品数如图2.1所示。

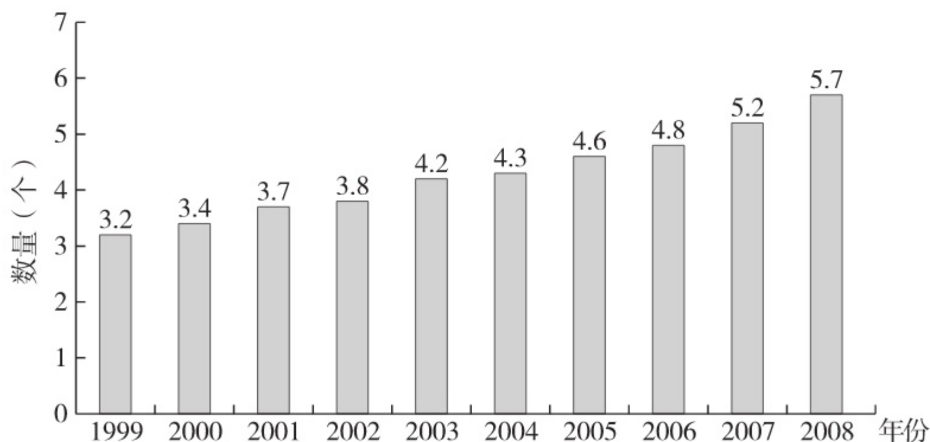


图2.1　1999—2008年富国银行每位零售客户平均持有产品数

资料来源：《富国银行年报》。

2009年，富国银行与美联银行合并，美联银行的加入拉低了富国银行的这一指标，当年新富国银行每位零售客户平均持有产品数为5.47个。2009—2014年富国银行每位零售客户平均持有产品数如图2.2所示。

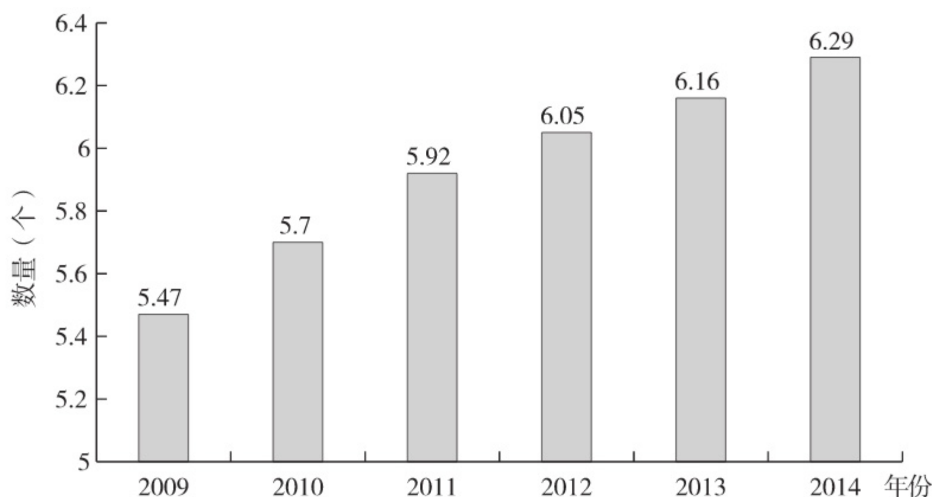


图2.2　2009—2014年富国银行每位零售客户平均持有产品数

资料来源：《富国银行年报》。

几十年日积月累的深度开发

交叉销售是富国银行不可复制的竞争优势。约翰·斯坦普这样说："如果有人告诉你，能轻易从现有客户中赢得更多的金融服务机会，你不要相信。大家应该明白，富国银行在这个领域钻研了1/4个世纪。不管含金量如何，我们都被称为'交叉销售之王'……你不能寄希望于通过一年半载的时间就能在存量客户的深度开发上取得较大的进展。这就是为什么许多银行放弃了这个目标，所以坏消息是交叉销售做起来很难，但它也是好消息。因为一旦你做到了，它就是你不可复制的竞争优势。"

越是容易实现的成功，越是不持久的成功；越是很难实现的成功，越是不可复制的竞争优势。富国银行正是凭着几十年如一日的日积月累，厚积薄发，建立起令竞争对手不可企及的竞争优势。

提供越多的产品和服务，银行就越了解客户；越了解客户，银行就越容易实现更多的产品销售

国内的一些研究报告里有这样几组数据：如果客户在银行仅开设了存款账户，银行留住这位客户的概率是0.5%；如果客户开设了支票账户，银行留

住这位客户的概率是1%；如果两者都有，银行留住这位客户的概率会增大到10%；如果客户使用银行4种以上的产品，银行留住这位客户的概率会增大到100%。

富国银行管理层认为："交叉销售的成功，对提高客户忠诚度与回报率显然大有帮助。银行为客户提供越多的产品和服务，银行就越了解客户，也越能理解客户真正的金融需求；而越了解客户，银行就越容易实现更多的产品销售；银行实现越多的产品销售，客户就越忠诚；客户与银行形成的关系越久，银行就有越多的业务机会。"

利用交叉销售，开展交叉检验，开发小微信贷技术

交叉检验技术是富国银行开发小微信贷技术的重要条件。不掌握交叉检验技术，就做不好小微信贷。富国银行是美国资产第四的银行，却是最大的小微贷款发放银行，也是美国赢利能力最强和资产质量最好的银行之一。它利用信用评分技术和交叉检验技术，开了大型银行集中做小微贷款的先河。

交叉检验是富国银行成功开展小微信贷业务的诀窍和经验所在。富国银行通过对客户数据的广泛收集和整理，对每个行业的利润率等指标充分掌握，再用以验证申请小微企业贷款的小微企业的真实情况、盈利情况以及竞争能力等，科学准确地做出审批决策。小微信贷以交叉检验为基础，交叉检验又以交叉销售进行开展。

由上可见，交叉销售作为富国银行的核心战略和特色优势，同时也是其"几代管理人"的"情怀"所系，它不可废止，未来的调整应该是放弃过高、过于刚性、过于量化（而不注重质）的销售指标，通过渠道建设和提升服务来推进，换言之，传统的交叉销售模式面临调整和转型。

二、"罪"与"罚"：富国银行交叉销售"走火入魔"

虚假账户事件让富国银行站在了风口浪尖上，大家不只对富国银行的成功经验产生了质疑，还对交叉销售模式产生了怀疑。这一事件曝光后，富国银行决定取消交叉销售的增长目标。

论罪：虚假账户事件是什么性质的？富国银行的交叉销售为什么会误入歧途？

对虚假账户事件，我们有3个基本定性：第一，牵涉面广，已被查实的虚假账户有150万个，伪造信用卡56.5万张，5000多名员工牵涉其中，按照

富国银行董事长习惯的表述方式是，“每100名富国银行的员工中，就有两名员工参与了”；第二，事发时间长，从2011年起的5年时间内，该情况一直未被发现；第三，性质恶劣，参与的员工虚设信用卡账户，向客户发送虚假邮件使客户注册网上业务，迫使客户为自己不知晓的信用卡缴纳滞纳金。

有些人认为此事件是富国银行管理层预谋欺诈的行为，但260万美元的收益（富国银行向受损客户赔偿金额）不足以让富国银行管理层这样做。有信息表明，过去几年，富国银行已经为惩处此类行为开除了5300多名员工，占富国银行员工总数的2%左右。显然，此类行为并非被纵容，富国银行希望淡化此类行为的影响。此外，这些先进银行中包括信用卡业务在内的部分大零售业务，都有“白名单制度”，在客户向银行申办其他业务时，银行会根据客户的征信情况、资产情况等进行审批。在这样的机制下，富国银行的员工想虚设信用卡账户并非难事。尽管此类行为不合法，却不难办到。

那么，这么严重错误产生的原因是什么？

国际大行的经营管理能力不应神化

近年来，国内金融界常有这样的呼声：强化银行的管理，杜绝内部人控制。实际上，国际大行的董事会主席兼任首席执行官的现象最为普遍，内部人控制的情况比比皆是。

客观地说，这些国际大行经过上百年的积累，历经风雨，自有其底蕴、调整适应能力以及学习能力，但我们也不能因此而将其神化，包括其承担的社会责任和企业文化。这些大行热衷于打造良好的企业品牌和公众形象，但毕竟是追求利润的企业，不可能是“道德标兵”和“雷锋银行”。

富国银行的发展遇到瓶颈

富国银行一贯认为有机增长（富国银行不断追求交叉销售率的内涵式增长）才是健康和可持续的企业成长方式，但实际上，它的发展质变都是在几次重大的并购之后。如1997年它与西北银行合并、2008年它对美联银行的并购，都是它在美国乃至全球金融业中称雄的奠基之役、成名之战。完成对美联银行的并购后，一方面，富国银行已经基本上完成在全美的机构布局和业务覆盖，但它对国际化根深蒂固的保守性，使它外延式增长的空间相对有限；另一方面，所谓的有机增长是富国银行研究分析美国家庭平均持有15～16个金融产品得出的成长方式，据此提出“伟大的8”战略，即希望每个客户持有富国银行8个金融产品，这只是阶段性的目标。经过

20多年的辛勤耕耘，富国银行的这一数据达到6.29（2014年数据）。富国银行的净利差曾经傲视全球金融业，虽然目前仍远高于美国其他大金融机构，但已经连续7年处于下降趋势，以交叉销售为核心的有机增长也遇到了发展瓶颈。在业绩增长压力和内外交迫下，富国银行的交叉销售出现了“走火入魔”的情况。

“账户门”的出现，本质上偏离富国银行“交叉销售”的“初心”

关于提高客户服务和销售的目标，富国银行多次表述：“更多的销售不一定带来更好的服务，但更好的服务往往能够推动更多的销售。”而关于交叉销售，富国银行的理念是“以客户为中心，而不是以产品为中心”“我们的出发点是客户需要什么，而不是我们要卖给客户什么”“我们知道，客户有各种各样的金融需求，所以我们从来不与客户，尤其是新客户做‘一锤子买卖’”。显然，“账户门”违背了交叉销售战略的“初心”。对此，虽然富国银行董事长坚称富国银行的“公司文化没有问题”，但问题出在执行和监督层面。但不管怎样，在这个事件上，富国银行暴露出它的企业文化宣传并不像其一贯表明的那么到位，内部管理也有很大问题。

三、“思”与“辨”：零售银行的交叉销售路在何方

系统分析富国银行的案例，有助于我们对交叉销售的认识，也能够帮助我们在诸多的观点和看法中，清楚零售业务交叉销售的路究竟要如何走。

交叉销售是零售行业的“通用法宝”

虚假账户事件对富国银行的经营发展，甚至对其交叉销售模式都造成了很大的冲击，这让我们感到迷茫：是否应该坚持交叉销售战略？

其实，不仅是富国银行，包括汇丰银行、花旗银行等在内的全球零售大行，几乎都在推进交叉销售战略。如果我们把眼光放长远一点儿，不仅是零售银行，几乎所有成功的零售企业都在做交叉销售。一个简单的例子，当我们在当当网、亚马逊、京东购买图书时，这些电商平台会给我们推荐相同或相似的图书。超市的商品陈列，也蕴含交叉销售的学问：消费者原本只需要一样生活必需品，结果商品装满了购物篮。再如，蛋糕店配卖饮料、油条店配卖豆浆，都属于交叉销售。可以说，交叉销售是包括零售银行在内零售行业的“通用法宝”。

舍弃交叉销售，就不足以发展零售银行。富国银行尽管废止了零售业务的销售目标，但作为其核心战略和成功之道的交叉销售战略，却并不会被废止。未来，富国银行的交叉销售战略应回归本源，或者进行调整或转型。

“水到渠成”是交叉销售的正确做法

银行发展零售业务不能舍弃交叉销售，并不意味着当前银行业的交叉销售模式不用调整。过于激进的销售目标、过于刚性的业绩要求、过于僵化的营销策略，甚至对客户的强行“摊派”乃至欺诈，是富国银行虚假账户事件的原因。交叉销售的正确做法应该是从客户的需求出发，用富国银行自己的话说是“我们的出发点是客户需要什么，而不是我们要卖给客户什么”。

其实，虚假账户事件曝光前，富国银行已经在调整交叉销售的推进模式，2016年年报第一次没有披露交叉销售的具体指标。这一年年报主题是“赢得终身合作关系”，约翰·斯坦普提出“在富国银行继续前进的过程中，我们将继续聚焦构建和赢得终身‘关系’。这是我们过去164年一直在做的工作，也是我们文化的核心”。可以说，在交叉销售遇到瓶颈之后，富国银行已经找回了交叉销售的“初心”和正确的方向。近年来，我国部分银行在推进交叉销售时也存在急功近利的情况，富国银行的经验和教训值得我们借鉴和深思。

做好“交叉销售”的功夫在交叉销售之外

做好交叉销售是一门大学问，抓交叉销售工作，不能就交叉销售谈交叉销售，而应该通过各方面的基础工作来推动交叉销售的顺利实践。

（1）服务。销售和服务是密不可分的。“服务质量是确保客户重复购买银行更多产品的关键，也是银行收入增长的最大驱动因素。我们要让客户在网点看到友好的面孔，在电话里听到温暖的问候，让他们发现在线上和我们打交道是一件非常容易的事。我们要让客户感到，是在和富国银行某个了解他们的员工做有趣的交流，而不是同一台冰冷的机器或一位死板的柜员打交道”。

（2）科技。“多亏了科技的进步，我们才能知道每位客户持有多少富国银行的产品，这些产品具体是什么。我们可以根据客户的账户金额、交易历史以及他们与富国银行的常用联系方式，预测他们最有可能需要的产品。科技极大地促进了我们的交叉销售、精准营销和客户信息保密等工作”。这其实就是在谈大数据管理。

（3）渠道。富国银行交叉销售的辉煌业绩建立在“全渠道运营”的成功基石上，全渠道运营的理想是：“客户通过手机、平板电脑、计算机乃至物理网点等不同渠道进行消费时，都能像和同一个客户经理打交道一样，而这位客户经理有过人的记忆力，能够有效地判断客户的喜好。”

“关系”哲学：富国银行穿越“账户门”的成功诀窍

“账户门”曝光后，轰动了全球金融业和舆论界，金融监管部门先对富国银行进行了1.85亿美元的重罚，加州等州政府中止了与富国银行的业务合作关系，曾经享有良好声誉的富国银行董事长兼首席执行官约翰·斯坦普黯然离职。与此同时，不到一个月的时间，富国银行股价跌了11%，富国银行是全球前十大市值企业之一，其股票属于美国乃至全球蓝筹股，这样的跌幅实属罕见，以至于股神巴菲特损失了10多亿美元。在一个接一个的坏消息、一波接一波的巨大冲击下，人们不禁担心：巴菲特会抛售富国银行股票吗？富国银行的经营传奇终结了吗？然而，事件的峰回路转让人大跌眼镜，富国银行的股价迅速上扬，截至2016年12月21日，富国银行每股价格达到56.10美元，接近一年来的最高点，总市值达到2846.09亿美元，远超当时的中国工商银行，而此前两大行的市值差距一直咬得很紧。富国银行虽然还没有完全走出“账户门”的阴影，但在资本市场的强劲表现不仅使对巴菲特的抛售猜测消失，也让人们对富国银行的信心倍增。作为有经营风险的企业，银行不可能不出现失误，难的是怎么样不被失误击倒。富国银行有什么神奇护甲保护其穿越“账户门”，支撑其历经160多年屹立不倒，还做大做强？富国银行为什么有这么强大的生命力和抗打击能力？

对此，虽属“晚节不保”，却对富国银行影响深远的前董事长兼首席执行官约翰·斯坦普这样揭秘：“我们最重要的历史资产并不是文档，不是文物，甚至不是我们的马车。它是我们数以百万计的‘关系’，包括与客户的关系、与团队的关系、与社区的关系和与股东的关系，这些关系历经数代人的悉心维护，代代延续。可以说，‘关系’决定着富国银行的未来。”迄今，国内金融界对富国银行“账户门”的教训进行了深入探讨，但对其穿越“账户门”的成功诀窍着眼不多，研究不透，而对富国银行“关系”哲学的探讨有利于帮助我们银行人树立科学的发展观和业绩观，从战略的高度规划银行发展的长远大计。

一、客户关系

对开发和维护客户关系，富国银行形成了这样的认识：

富国银行只有3种工作：满足现有客户的需求、招揽新客户以及管理两者之间的风险。

我们通过遵循一些简单原则，努力让每一个关系——不管是新关系还是老关系，都变成持久的关系。

我们获得深度持久关系的关键，不仅在于我们了解客户，还包括理解他们如何定义财务成功。

与小企业客户保持关系最有意义的一个方面是与客户共同成长并帮助他们实现财务成功。

富国银行致力于培育与客户的终身合作关系，以下是其中的两个经典案例。

专栏**2.3** /比尔摩庄园/

比尔摩庄园是美国最大的私人庄园之一，于1895年由乔治·范德比尔特（George Vanderbilt）沿北卡罗来纳州的蓝岭山脉修筑而成，是美国现存最美丽的古宅和最受欢迎的旅游景点之一。20世纪初，在富国银行的帮助下，范德比尔特家族沿美国东海岸拓展运输业务，并由此与富国银行形成了长期合作关系。“通过倾听范德比尔特公司的意见，富国银行与其协作，为其提供贷款和金融服务，帮助其成长。”今天，比尔摩庄园每年吸引了超过140万的游客来此游玩，其不仅包括客栈和酒店，还逐渐发展为集餐厅、商店、酒厂和零售品牌商品于一体的大型农庄和太阳能农场，并成为美国知名的综合度假胜地。对此，约翰·斯坦普总结道：“帮助像比尔摩这样的客户，并赢得忠诚的客户关系，是我们的业务核心。我们的业务范围覆盖了美国很大一部分家庭和企业，1/3的美国家庭与我们建立了合作关系。”

专栏**2.4** /赫斯特家族/

富国银行与赫斯特家族的合作历史已有100多年。乔治·赫斯特（George Hearst）从19世纪90年代开始使用富国银行的驿站马车，为美国铸币厂运送金银。乔治·赫斯特的妻子菲比（Fitti）是一个活跃的投资者和慈善家，一直信赖富国银行的投资和信托服务。多年来，赫斯特家族企业已从最初的一家矿业公司和一家报社，成长为今天世界顶级的媒体和信息集团，其业务范围已扩展到150多个国家，旗下企业达到360多家，与富国银行的合作关系始终牢固而紧密。今天，仍然由富国银行的财富和投资管理部门负责满足赫斯特家族成员的个人金融需求，公司银行部门为赫斯特集团提供信贷、财富管理、信托和投资银行等公司金融服务。对此，约翰·斯坦普总结道：“我们获得信任并赢得与几代人的长久关系，客户在19世纪开始就使用我们的马车运输贵重物品，今天则将他们的金融需求托付给我们。”

值得一提的是，富国银行推行的交叉销售战略，本质上是为了与客户结成牢固而紧密的合作关系，其“初心”是“我们的出发点是客户需要什么，而不是我们要卖给客户什么”，“我们知道，客户有各种各样的金融需求，所以我们从来不与客户，尤其是新客户做‘一锤子买卖’”。“账户门”的出现实际上是富国银行偏离交叉销售的“初心”，给富国银行的声誉带来了严重的损害，但同时因为过去长期的积累和践行，整体上富国银行的传统客户关系依然较为牢固。这是一家经营信用的企业，尽管受到严重冲击，却没有被连根拔起。

二、团队关系

富国银行把员工称为“团队成员”，而不是“雇员”。这是国内银行业津津乐道的富国银行模式的“3个称谓”之一（其他两个分别是：“解决方案”而不是“产品”，“商店”而不是“网点”）。富国银行的团队理念包括：

富国银行是一个关系导向型公司，巩固团队关系与发展客户关系同等重要。

我们一直坚信，团队成员是富国银行最宝贵的资源，我们希望与他们长久地走下去。

无论岗位区别、地位高低，我们希望所有员工都能践行我们的愿景和价值观。

富国银行的成功取决于每个团队成员。

当富国银行因为虚假账户事件开除了5300多名员工，并被这些员工指控绩效考核指标设置不合理时，团队理念便充满了反讽意味，然而我们应该看到：由此引发的员工权益诉讼中，富国银行至今并没有败诉的情况。而且富国银行一次性开除2%的员工，是为了杜绝此类事件，体现了其对核心价值观不动摇不妥协的态度。大家可以想一想，若国内某大型银行开除上千名员工会是什么情况？而美国同样是一个保护工人权益的国家。国内媒体纷纷抨击富国银行的“狼性文化”，对此，英国《金融时报》（*Financial Times*）做了相对客观、公正的评价：“如果你要根据这个故事制作一部电影，你不会把它命名为《华尔街之狼》（*Wolf of Wall Street*），而是会叫它《主街的拉布拉多》（*Labrador of Main Streed*）（主街与华尔街对应，指普通民众）”“约翰·斯坦普代表富国银行的形象。他不去达沃斯，他不会装腔作势。周末，他会照顾他的孙辈们”。很难相信，这样一位个性鲜明、重视家庭的银行家会突破道德和法律的底线去逼迫员工犯低级错误。

约翰·斯坦普还曾经这样建议过他的新员工："选择有共同价值观的企业上班，生命如此短暂，我们很难在家一个样，到单位又装成另一副样子。"

实际上，在善待员工、强化团队建设方面，富国银行过去一直有着良好的口碑。富国银行有一个"首席敬业官"（Chief Engagement Officer，简称CEO）的概念，要求每一个员工都是首席敬业官，它相信在员工绩效、客户满意度和忠诚度、收入增长、市场份额、净利润以及股价之间存在直接的联系。换言之，员工的发展必然带来利润增长。在团队建设方面，盖洛普"最佳雇主奖"用以褒扬世界上最有凝聚力和创造力的企业，它在全球企业中享有盛誉和公信力，富国银行就是这一奖项的屡次获得者。

三、社区关系

富国银行享誉天下的社区银行模式，与其说是一种标新立异的业务创新，还不如说是富国银行品牌塑造的形象诉求和大零售业务的市场定位。富国银行是这样阐述其与社区的关系的：

我们通过创建积极、持久的联系，赢得了与社区的长期合作关系。

富国银行首先是本地的，然后才是全国的。我们不是生来就是一家全国性的银行，这就决定了我们的地方性。我们的出身是一家扎根于社区的小型地方银行，我们的员工在社区的街头巷尾与客户打成一片。

富国银行是一家扎根于社区的银行，而不仅仅是一家在社区开设网点的银行。我们的银行不仅开设在每一个社区，更直接参与社区的经营与生活。

我们要做到"超越本地性的全国化和超越全国性的本地化"。

这种表述与国内地方银行"扎根地方、服务地方"的表态一致，考虑到富国银行已经不是一家地方性银行，与中国工商银行"您身边的银行、可信赖的银行"诉求相似。国内以"当地党委、政府"为依托，国外以"社区"为依托，很多公益活动的开展、社会责任的履行都以社区为载体。富国银行对其与社区关系的营造和维护不仅为其提供了大量的客户和业务，同时也为其提升品牌打下了坚实的基础。富国银行与社区的牢固关系以及在社区的良好声誉帮助其在"账户门"发生时成功进行声誉止损。富国银行着力打造的社区银行模式，不仅将网点开设在社区（富国银行拥有美国银行业中最多的物理网点），而且还持续地对社区进行物质投资和情感投资。

以下是富国银行参与社区建设的部分情况：

（1）2015年，富国银行员工向美国社区非营利组织和学校提供了180万

小时的志愿服务，其还提供了9880万美元的捐赠款。连续7年，全球联合之路（United Way Worldwide）将富国银行列为美国最大爱心捐赠企业。

（2）富国银行曾郑重承诺支持现役或退伍军人。2012—2015年，富国银行捐赠了6600万美元，用于向他们提供教育、职业培训和直接的财富援助等。

（3）富国银行发起成立了城市经济发展协会，这个协会的宗旨是支持少数族裔投资兴业。自1971年成立至今，富国银行累计为1.9万多名企业家提供了帮助，并为其中的近500名企业家成功启动了创业计划。

（4）富国银行从1993年倡导成立房屋基金，其员工提供了470万小时的义工服务，帮助修建和修复5600套家庭住房。

与国内银行业的公益事业相比，富国银行参与的社区活动更系统性、更接地气、更有“仪式感”和渗透力，与“社区化”发展战略协同。这也帮助了富国银行在“账户门”发生时赢得了社会大众的声援和宽容。

四、投资者关系

在2016年的城商行年会上，中国银监会副主席曹宇特别提出“要加强股东管理，提高股权稳定性”。富国银行始终“致力于通过创造长期的辉煌业绩，建立与股东的长期关系，并获得他们的信任”，在这方面，富国银行一直是行业典范。富国银行称：

我们相信，通过向投资者展示我们的长期优势，包括基础产品的市场领导地位、多样化和结构均衡的收入来源、严格的风险纪律、有经验的管理团队和一致的文化，我们就能够保证与股东关系的稳定。

我们始终坚守对股东的长期承诺，富国银行的股东整体回报在银行业中处于领先地位。

表2.4是富国银行与同行的股东总回报对比。

表2.4　富国银行与同行的股东总回报对比

股东总回报（年化）

截至 2015 年 12 月 31 日

	5 年	等级	10 年	等级
富国银行	14.7%	1	8.5%	1
美国银行	5.4%	11	–7.6%	10
BB&T 公司	10.5%	6	2.7%	5
第一资本	12.4%	2	–0.4%	6
花旗集团	2.0%	12	–18.6%	12
美国五三银行（Fifth Third Bank）	9.2%	8	–3.5%	8
摩根大通银行	12.1%	4	7.9%	2
科凯公司（KeyCorp）	10.3%	7	–6.3%	9
PNC 金融服务集团	11.9%	5	7.1%	3
美国地方银行（Regions Financial）	7.9%	10	–9.5%	11
美国太阳信托银行	9.1%	9	–3.0%	7

续表

股东总回报（年化）

截至 2015 年 12 月 31 日

	5 年	等级	10 年	等级
美国合众银行	12.1%	3	6.6%	4

注：①同期标准普尔500指数和纳斯达克银行指数分别为12.5%和7.3%、9.1%和-1.0%。

②表中数据均包括股价增值和股利再投资增值。

资料来源：彭博资讯。

专栏**2.5** /“保险箱”的故事/

有关交叉销售，富国银行原董事长理查德·柯瓦希维奇会和投资者交流，给员工做营销动员，向客户推介大众品牌代言人。从中我们不仅可以了解富国银行交叉销售战略是如何启动的，也能读到富国银行最普遍的金融产品。

当其他银行苦苦挣扎的时候，为什么富国银行能实现收入和利润增长？这是因为在更多不确定性的时候，个人和公司纷纷给予富国银行更多的关注，委托富国银行打理更多的资产。安全、信誉、可靠、好建议、方便，这些因素的重要性比往常更加凸显，这一切都关乎信任。当你打开这份年报的第1页，你会了解马克·吐温（Mark Twain）看到了今天这一切。他在一个世纪以前就知道了实现金融资产增值保值的最佳途径。他预知富国银行的商业模式，并预测了金融服务行业的集聚效应。

今天，越来越多的美国人承认马克·吐温是对的。在马克·吐温的年代，金融资产分散在6个或6个以上的金融机构没有多大意义，在今天就更没有必要。科技进步和政府放松管制使成千上万的美国人意识到：将自己的金融资产集中起来，委托给一家信誉卓著的金融机构打理，能够比过去更节省时间和金钱。这是为什么今年我们向您汇报的主题是“保险箱”。151年前，保险箱为富国银行的客户保管贵重物品，今天它仍然是富国银行的重要标志。它代表着安全、持久和安心。富国银行拥有151年的悠久历史和卓越信誉，还有哪家公司能比它更值得信赖呢？

根据最近的一个调查，70%的受访者表示他们倾向于把所有金融资产交给一家机构来打理。然而，很多美国人说一套做一套。他们把资产分散在很多金融机构，他们浪费了大量的时间去追踪他们的钱花到哪里，丢掉了拥有价格折扣的机会，他们困惑于每个月繁杂的账务结算。富国银行持续推动金融资产集中管理已有15年之久，在交叉销售方面小有成就，即使是这样，很多客户还是把75%的金融资产交给其他银行去打理。

我们认为造成这种金融资产分散配置的原因有3点：

首先，惯性是一个原因。人们习惯顺其自然，把鸡蛋从多个篮子里取出来很费劲，需要打电话，需要填资料。很多客户感觉非常麻烦，而且没有必要。

其次，很多金融服务公司认为整合业务很困难。它们不愿意花时间去分析和了解客户的金融需求，不去正确地向客户提问，不去倾听客户的意见，

不愿意为客户做这些工作。

最后，许多金融服务公司不能清楚地宣传“价格优惠”，说服客户给予它们更多的业务机会。这不是一锤子买卖，它是一种真正能为客户节约成本和创造长期价值的客户关系。

我们高兴地宣布，越来越多的客户向富国银行托付越来越多的业务。我们愿景的核心是满足客户所有金融需求，帮助他们实现财务成功，这一愿景适应于各个经济周期、利率的高低变化和世界风云变幻。客户带给我们的业务越多，他们节约的时间和费用就越多，他们对富国银行的忠诚度就越高，他们就越愿意带给富国银行更多的业务，这样也就保证了富国银行市场份额的提高、收入的两位数增长、利润的两位数增长和更高的股价。没有秘密，没有捷径，没有魔法，坏消息是做起来很难，好消息是做起来很难，如果提供伟大的财务建议和金融服务那么简单，从现有客户那里赢得更多的业务那么轻易，所有我们的竞争对手都会去做，那么，它就是一件稀松平常的事情。显然，事情不是这样，它是我们的价值提升。

从这份年报的第2页开始，我们非常骄傲地向您展示从2000万客户中挑选出来的10位代表，他们决定将金融服务机会托付给富国银行的“保险箱”。我们感谢他们，感谢信任富国银行的所有客户。我们决心继续致力于向他们提供伟大的服务，提供优质的财务建议，这样他们会给我们更多的业务，甚至向他们的家庭、朋友和商业伙伴推介富国银行的产品和服务。

为了让您有一个直观的了解，我在这里做补充说明。金融服务公司的每个客户平均持有其2个金融产品。4年前，当富国银行与西北银行合并时，每个客户平均持有3个产品，现在超过了4个。约占1/3的客户持有我们5个产品，我们的目标是8个——目前已有12%的客户家庭持有8个。一些客户持有我们20个、30个，甚至50个产品以满足个人和公司的财务需求，这是不足为奇的。因为，富国银行是一个安全的保险箱。

有句蠢话是：“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。”这句话的潜台词就是让你把金钱和注意力四处分散。明智的人会告诉你：“应该把所有的鸡蛋放在一个篮子里，然后看紧这个篮子。”

——马克·吐温，1894年

韦恩和马丁·米莉（新墨西哥州阿拉莫戈多）：从1997年以来一直是富国银行的客户。

●商务支票。

●商业地产贷款。

●直接存款及其他产品。

●平面图融资[注]（汽车金融）。

●间接贷款（汽车金融）。

●商家服务。

●抵押贷款。

●网上银行。

●在线账单支付。

●个人ATM和支票卡。

●个人分期贷款。

●个人信用额度。

●维萨信用卡（金卡）。

●富国银行会员。

●富国银行投资组合管理账户。

产品数：15个。

李勇一家（加州洛杉矶）：从1998年以来一直是富国银行的客户。

●基本商务支票。

●企业股利支票。

●企业货币市场。

●执行市场利率的业务保费账户。

●信用卡。

●投资管理账户。

●信用额度。

●市场利率储蓄账户。

●抵押贷款。

●私人银行账户（未成年子女）。

●私人银行支票账户（成年子女）。

●富国银行投资组合管理账户（支票、投资）。

产品数：14个。

卡尔·马斯（阿拉斯加州库安克雷奇，克湾区域公司总裁兼首席执行官）：从1975年以来一直是富国银行的客户。

●自动清算系统。注

●定期存单。

●商业存款账户。

●商业电子办公室。

●商业贷款。

●受控支付计划。

●公司信用卡。

●托管账户。

●投资理财账户。

●受限的递延补偿计划。

●房地产贷款。

●储蓄账户。

●财务信息报告。

●信托账户。

●富国银行影像CD。

●电汇。

产品数：76个。

罗伯特·W·汤普森（科罗拉多州丹佛市，CTL汤普森公司所有权人）：从1971年以来一直是富国银行的客户。

●自动清算系统。

●现金集中管理。

●商业存款账户。

●商业贷款。

●公司卡。

●房屋抵押贷款。

●市场利率的储蓄。

●个人支票。

●个人信用额度。

●富国银行会员。

产品数：55个。

莱昂西奥和苏莱曼·吉梅内斯（得克萨斯州沃思堡，狮子的食物公司[注]老板）：从1989年以来一直是富国银行的客户。

●企业卡。

●商务支票账户。

●现金库存服务。

●信用卡。

●商业贷款。

●商业地产。

●房屋抵押贷款。

●个人养老金账户。

●信用证。

●个人支票账户。

●储蓄。

●富国银行投资组合管理账户。

●电汇。

产品数：20个。

格雷格和吉姆·摩尔斯（南达科他州古德温，MoDak乳品有限公司员工）：从1973年以来一直是富国银行的客户。

●企业卡。

●商务支票。

●业务网络。

●在线业务。

●现金卡。

●商业贷款。

●消费贷款。

●信用卡。

●设备租赁。

●保险。

●投资。

●信用额度。

●网上银行。

●在线账单管理。

●个人支票账户。

●储蓄账户。

产品数：35个。

拉奎尔·班西蒙（加州洛杉矶，狄尔登的商店的首席执行官）：自2002年以来一直是富国银行的客户。

●付款处理与反洗钱服务。

●自动清算系统。

●现金库存服务。

●支票图像检索。

●商业存款账户。

●商业电子办公室。

●受控支付计划。

●财务风险管理。

●循环信用额度。

●财务信息报告。

●富国银行会员。

●电汇。

产品数：15个。

迈克尔·博奇（加州旧金山，塔迪奇烧烤店(注)的老板）：自1983年以来一直是富国银行的客户。

●账单支付。

●商务支票。

●商务信用卡。

●商务网上银行。

●执行市场利率的业务保费账户。

●信用卡。

●ATM和支票卡（金卡）。

●房屋净值信用额度。

●市场利率的储蓄。

●抵押贷款。

●个人网上银行。

●“富国银行的优势＋”支票。

●富国银行投资组合管理账户（支票、投资）。

产品数：14个。

比尔阿尔伯斯（爱达荷州博伊西，已经退休的花园谷有限公司总统兼首席执行官）：从1956年以来一直是富国银行的客户。

●经纪公司投资账户。

●商业信用额度。

●商业存款账户。

●商业电子办公室。

●商业贷款。

●公司卡。

●经销商汽车贷款。

●房屋净值线。

●分期贷款。

●市场利率的储蓄。

●抵押贷款。

●流动账户。

●个人信用额度。

●退休账户。

●财政信息报告。

●“富国银行的优势＋”支票。

●电汇。

产品数：23个。

罗伯特·L·瑞安［明尼阿波利斯市，美敦力公司高级副总裁兼首席财务官（CFO）］自1949年以来一直是富国银行的客户。

●自动清算系统。

●经纪。

●资本管理。

●商业存款账户。

●商业电子办公室。

●企业信任。

●监管和托管服务。

●财务教育服务。

●财务主管金融服务。

●外汇。

●机构经纪。

●投资理财账户。

●流动性管理。

●富国银行会员。

●抵押贷款。

●私人客户服务。

●循环信贷融通。

●股东服务。

●贸易银行。

●财务信息报告。

●富国银行视频CD。

产品数：27个。

专栏**2.6** /汽车银行的设想/

汽车银行简介

所谓“汽车银行”，是一款免下车的银行系统。汽车银行的设备安装在银行门口，可独立快速地完成银行金融业务，它不仅弥补了电话银行、手机银行、网上银行的客户不能与银行工作人员面对面交流的不足，又方便了驾车客户。

国外汽车银行已出现多年，主要在美国及西欧少数发达国家，相关设备、流程较为成熟，如富国银行的社区银行，汽车银行就是其中的一种类型。国内也有公司成功研发了汽车银行专用的免下车银行业务系统及设备，比

如鄞州科祺机电有限公司。不论是从国外购买设备还是上线国内系统，商业银行设立汽车银行在操作层面上具有可行性。

关于设立汽车银行的设想

设立汽车银行不仅可以在短期内用较低成本快速提升银行网点覆盖密度，而且能树立良好的品牌形象，为银行培养忠诚的较高端的“有车族”客户群。

设立目的

提升客户体验，丰富服务渠道

汽车银行可将远程人工服务、电子银行等金融服务与人们驾车的生活习惯相结合，满足客户金融服务需求。汽车银行的推出，可以有效解决都市停车难、恶劣天气下车不便，以及部分特殊人群办理业务困难的实际问题，体现了“以客户为中心”的经营理念。汽车银行方便了中高端客户办理业务，有效改善了服务体验。

成为国内第一家汽车银行，提升品牌形象

目前国内尚未有汽车银行，如有银行抢占市场空白设立国内第一家汽车银行，必将在引领银行业潮流的同时，不断发掘新的利润来源。汽车银行新颖的业务办理流程、便捷的服务方式，将吸引国内媒体的关注，结合自媒体的持续宣传，预计所产生的广告效应将吸引大批客户前来办理业务，产生的经济效益、社会效应将大于单纯的广告效应，大大提升银行品牌形象和在客户心中的美誉度。

探索社区化银行新模式，有效降低成本

无论是传统物理网点，还是社区银行，短期内大量开设都会产生巨大成本，对财务成本核算来说有相当压力。银行可以从设立无人服务模式及自助服务模式的汽车银行开始探索式布局社区化银行，采取与加油站、停车场、大型广场、超市合作等方式设立，一方面改变大家对社区银行的传统认识，另一方面可节约人力、安保、租赁等成本，实现比社区网点更节省成本的目标。

设立模式

商业银行可以在省地级市以上区域或经济发达的县域新建的城区广场、高速路口、交通要道、加油站附近设立汽车银行。根据布点的实际情况，可设立以下3种汽车银行。

有人服务模式

有人服务模式银行在建筑外墙设有多个服务柜面，银行柜员通过与客户面对面交流完成业务办理，业务办理所需各项材料通过窗口下的通道传递。总体来看，与银行传统金融服务没有本质区别，唯一不同的是客户不用下车即可完成业务操作。

无人服务模式

无人服务模式银行通过视频、刷卡机等专用设备，实现远程操作。实际体验时，客户停车后，对讲机里会传来银行员工的问候，此时客户按下按钮说明需要办理的业务，银行员工会提示所需材料，材料被放在传送筒后，客户按下“发送”按钮，就可传送到银行员工面前进行处理，客户全程无须下车。

自助服务模式

自助服务模式银行类似国内自助银行，即室外设有ATM，客户在汽车上即可自行完成存取款、转账等操作，适用于简单的银行业务办理，方便快捷。

可能存在的问题

监管机构、公安部门对汽车银行这类新兴银行服务渠道在安保上的限制、要求，势必是这项业务渠道推广时考虑的重点。

---

1. 平面图融资是专为美国汽车经销商服务的一款金融产品。
2. 自动清算系统是一种电子清算系统，系统中的支付指令，主要借助磁介质或者通过电信网络在金融机构之间进行交换并由数据处理中心处理。自动清算网络连接了全美的各个电子基金中转站，并与国家银行系统相连。
3. 狮子的食物公司是美国一家知名的食品公司，生产面粉、墨西哥面

饼，以及面饼脆片。

4. 塔迪奇烧烤店是旧金山闹市区的一家海鲜餐厅，据说是旧金山最古老的餐厅，开张于1849年。许多到旧金山的游客都会慕名去该餐厅饱餐一顿。

第三章 并购之道：弯道何以超车

崛起之道：“弯道超车”的成功逆袭

除了实现自身的有机增长之外，富国银行的快速崛起离不开其成功的并购战略。回顾富国银行的并购历程，有两个非常明显的特点：一是并购是一种常态，富国银行立行以来进行过1000多次的并购。二是富国银行的并购有两种情况，一种是对规模偏小的银行或非银行类金融机构的并购，每年都有几起；另一种是经济危机时期对大型银行的并购，即所谓的“危中有机”。富国银行的崛起和经营哲学体现了辩证法。纵观富国银行的发展史，它的每一次重大并购和质变都发生在经济危机中，特别是并购美联银行后，一战成名，问鼎全球金融市场。这起并购堪称“弯道超车、逆势扩张”的经典案例。

专栏**3.1** /富国银行并购大事记[注] /

1986年：并购米兰银行（Midland Bank）的克罗克银行[注]

1987年：并购美国银行的个人信托业务

1988年：并购巴克莱集团在加州的巴克莱银行分支机构

1996年：并购第一洲际银行

1998年：与西北银行合并

2000年：并购阿拉斯加国家银行

2000年：并购第一安全公司[注] （First Security Corporation）

2000年：并购H.d. Vest金融服务公司[注]

2007年：并购CIT建设集团（CIT Construction）

2007年：并购塞拉利昂矿业银行（Placer Sierra Bank）

2007年：并购大湾银行（Greater Bay Bancorp）

2008年：并购得克萨斯州世纪银行集团（Century Bancshares of Texas）

2008年：并购怀俄明联合银行[注]（United Bancorporation of Wyoming）

2008年：并购美联银行

2009年：并购北海岸担保保险服务公司（North Coast Surety Insurance Services）

2012年：并购梅林证券（Merlin Securities）

2012年：控股岩石希腊集团（Rock Greek Group LP）

2015年：并购通用金融（GE Capital）的商业流通金融、卖方融资平台以及该公司其他一部分金融业务[注]

2016年：并购通用电气公司轨道车服务，包括轨道车融资、租赁和车队管理业务

富国银行能“弯道超车”，不外乎两点：一是车况好，动力足；二是它的驾驶技术高。富国银行是怎样做到这两点的呢？下一节将通过对富国银行并购美联银行的案例分析，详解富国银行“弯道超车、逆势扩张”的崛起之道。

---

1. 该专栏内容根据富国银行年报等资料整理。
2. 这个并购案例被吉姆·柯林斯写入管理学经典著作《从优秀到卓越》。
3. 第一安全公司曾经是美国西部的一家区域性金融控股集团，在犹他、爱达荷、新墨西哥、俄勒冈、内华达等西部诸州设有分支机构，总部设在犹他州的盐湖城。
4. H.d.Vest金融服务公司是美国的一家金融服务企业，为客户提供税务以及其他财务计划咨询服务，创立于1983年。
5. 怀俄明联合银行拥有17亿美元资产、300名员工，旗下共有5家独立运营的银行机构，主要分布在怀俄明州和爱达荷州。通过对怀俄明联合银行的并购，富国银行成为该州存款和资产最多的银行。
6. 通过该次并购，富国银行增加了310亿美元资产和2900名原通用金融的员工。

并购美联银行：富国银行的成功逆袭

美联银行是一家资产规模超过富国银行的大型银行，富国银行对美联银行的并购过程一波三折。此前，与美联银行洽谈并购事宜的是花旗银行，据说，当时的富国银行董事长理查德·柯瓦希维奇已经打电话给花旗银行董事长预祝其对美联银行的并购成功，却在最后关头情况大变，诸多问题至今讳莫如深，我们只能从当时的报道和事后相关当事人的回忆、评论中进行复盘。

专栏**3.2** /美联银行并购事件回放[注] /

受席卷全球的美国次贷危机影响，美联银行深陷困境。花旗集团于美国东部时间2008年9月29日宣布，已在美国联邦储蓄保险公司（Federal Deposit Insurance Corporation，简称FDIC）的协助下与原美国第四大商业银行美联银行达成原则性并购协议，同意以21.6亿美元股票并购美联的银行业务，包含承受美联银行530亿美元的负债。美联银行则会继续拥有它于2007年并购的经纪公司AG Edwards以及共同基金Evergreen。

据悉，花旗银行并购美联银行的协议已经得到双方董事会的批准，但最终协议还需要美联银行股东大会表决，其表决的最后期限是2008年12月31日。

北京时间2008年10月3日晚消息，富国银行和美联银行宣布就150亿美元并购计划达成协议。这起并购让市场清晰地看到了富国银行强大的经济实力及其扩大美国东部业务范围的决心。

这一大胆动作使美联银行和花旗银行之间的交易落空。之前，花旗集团表示同意并购美联的银行业务。在这一由美国联邦储蓄保险公司促成的交易当中，花旗同意以21.6亿美元的股票进行并购。美联银行也表示已与花旗进行了联邦储蓄保险公司监督下的谈判，交易有望得到美国政府的援助。

富国银行宣布，准备按照0.1991:1的比例交换美联银行股票。

以富国银行周四收盘价35.16美元计算，本次对美联银行的并购价格相当于每股7美元，而周四，美联银行收盘时的股价为3.91美元。

美联银行首席执行官罗伯特·斯蒂尔（Robert Steel）表示，与富国银行合并不需要政府支持，这有助于公司保持完整，更能体现美联银行作为一家完整公司的价值。

根据熟悉内情的人士提供的消息，花旗银行高层对这一消息表示遗憾。而富国银行是在得知花旗银行的并购计划后才开始对美联银行进行并购的。

另外，花旗银行的并购条款中不包含违约金，否则美联银行要为中断与花旗银行的合作付出沉重代价。

总部设在旧金山的富国银行是美国最大的抵押贷款保险公司之一，由于没有接手那些将自己的同行和其他金融服务公司拖垮的高风险贷款业务，它在房地产市场崩溃以及接踵而至的信贷危机当中躲过一劫。

富国银行宣布，准备以100亿美元的代价将美联银行的问题资产转移至自己的资产负债表上，同时发行200亿美元证券以改善自己的资产负债表状况。

美联银行宣布其董事会已经在周四晚间批准了富国银行的并购提议。

后续影响

截至美国东部时间上午9：50（北京时间晚上9：50），美联银行股价飙升2.97美元至6.88美元，涨幅76%；富国银行大涨3.27美元至38.43美元，涨幅9.3%；而花旗银行下跌2.81美元至19.69美元，跌幅12.5%。

美国联邦储蓄保险公司的帮助

美联银行和富国银行指出，与稍早前华盛顿互助银行（Washington Mutual）与摩根大通银行合并案不同的是，它们之间的合并不是在美国联邦储蓄保险公司的撮合下进行的。

富国银行对美联银行的并购显然对美国联邦储蓄保险公司有利，因为这样一来，后者就不用再为花旗银行因承担美联银行3120亿美元问题资产而遭受的损失提供保护了。在这些数额庞大的问题资产当中，有美联银行在2006年房市繁荣期并购金色西部金融公司（Golden West Financial）时接收的超过1000亿美元的选择性浮动利率抵押贷款。

交易完成后，富国银行将得到美联银行4480亿美元银行存款。这笔存款将成为其稳定的资金来源。

富国银行宣布，两公司合并后，其业务范围将遍及美国39个州的10761个区域。

在这起交易当中，非常值得一提的是富国银行将以公平值计算美联银行不良资产，这具有两个方面的重要意义：

首先，它表明富国银行的资产状况非常稳健，能够应付并购美联银行后必须进行的资产减记。其次，它对赞成市值计价规则的从业者和监管人员投出了信任的一票。

富国银行宣布："我们预计可能发生100亿美元左右的并购和整合开支。为了保证良好的资本状况，我们计划发行200亿美元证券，其中主要是普通股。"

联邦反垄断监管机构2008年10月10日批准富国银行以117亿美元价格并购美联银行。

富国银行的并购计划，在花旗银行退出竞购后一天内便迅速获批。9日晚些时候，花旗银行因在如何分割美联银行业务上未与富国银行达成一致而宣布退出并购谈判。当天，富国银行称将继续推进并购进程，并计划在第四季度末完成交易。

美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，简称FTC）在10日公布的一份"提早结束"的反垄断审查的交易名单中，该交易在其中。"提早结束"表示，该委员会或司法部门在反垄断法规定的30天审查期结束之前便完成了审查。

花旗银行将富国银行与美联银行告上法庭，其提供给法庭的文件显示，上月26日，美联银行储户从该行取走50亿美元储蓄存款。当天美联银行首席执行官罗伯特·斯蒂尔约见花旗集团首席执行官维克拉姆·潘迪特（Vikram Pandit）商谈并购事宜。

9月29日，花旗银行宣布已在联邦储蓄保险公司的协助下与美联银行达成原则性并购协议，同意以21.6亿美元并购美联的银行业务。但本月3日富国银行突然介入，宣布美联银行董事会已同意富国银行提出的以150亿美元并购美联银行的方案。花旗银行以同美联银行的排他性并购协议遭非法终止为由，向法庭提交诉讼，索赔最高600亿美元。

2008年10月8日，美国《财富》杂志发表一篇题为《花旗当恶人》的报道：

这出救市剧里的恶人就留给花旗银行来扮演吧。

花旗银行近日刚刚宣布在美国政府的资助下并购风雨飘摇的美联银行，现在情况突变，它正用威胁制止来自富国银行的偷袭——富国银行的表态不花费纳税人的一分钱。

过去的一个星期，美国人激烈争论的是针对金融体系高达7000亿美元的巨额救市计划给纳税人造成的巨大伤害。花旗银行在这个时候希望美国民众站在它这一边，那就让它自求多福吧。

总部位于旧金山的富国银行上周五突然宣布：将以每股价格7美元、总价150亿美元并购美联银行，此举石破天惊却又在情理之中——这笔交易将使富国银行获得全美银行的特许权，并将增加其一倍以上的核心存款。在当前资金价格高企的情况下，核心存款数量成为银行的关键经营指标。

不过，富国银行并购美联银行的议题引人注目，并不是因为并购美联银行将显著增强富国银行的竞争力，而是在整个华盛顿因为“不良资产恢复计划”群情激奋、舆论哗然之际，这个议题相比花旗银行的并购对纳税人更为有利。

上周五，美联银行首席执行官罗伯特·斯蒂尔在新闻发布会上宣称：“（富国银行的）这笔交易不必借助政府援助，并能保持美联银行的完整性，维护美联银行作为一家综合性银行的价值。”

而花旗银行上周一宣布的并购计划最终需要联邦储蓄保险公司2700亿美元的存款资助。相比之下，高下立判。

在过去的一个星期，国会议员们都在愤怒地声讨“不良资产恢复计划”对纳税人造成的伤害。在这种情况下，不需要补贴的交易必然会得到纳税人的青睐。

花旗银行对此似乎没有感觉，上周五仍忙着维护自己的法定权利。

上周五上午，花旗银行发表声明：“花旗银行已要求美联银行与富国银行停止并不再讨论任何交易、任何进一步的行动、任何其他违反排他性的行为，对于和美联银行的这桩交易，花旗银行拥有充分的法定权利。”

上周五，富国银行在电话会议中针锋相对地表示：“不了解、不清楚任何可能给予花旗银行此种权利的协议。”

这篇报道中充斥了紧张气息，一向标榜中立、客观、理性的西方新闻媒体旗帜鲜明地站在“搅局者”富国银行一边，直斥花旗银行是“恶人”，原因在于富国银行的“车况”比花旗银行好，不需要政府资助，不花费纳税人的钱，就能完成对美联银行的并购。

1. 该专栏内容根据财富中文网关于富国银行并购美联银行的相关报道整理。

2008年金融危机中的富国银行、花旗银行与美联银行谁在裸泳

曾经风光无限的花旗银行怎么会败给富国银行？规模领先、声誉卓著的美联银行又何以沦为富国银行、花旗银行撕扯拼抢的一块肥肉？我们来看3家银行的各自表现：

一、美联银行的“沦落”

美联银行又称瓦乔维亚银行，总部位于北卡罗来纳州夏洛特，曾经是美国第四大银行（前三名分别是花旗银行、摩根大通银行和美国银行，富国银行排名第五）和美国最大的综合化金融服务公司之一，在15个州有3131个分支机构，向1340万个家庭和企业客户提供银行业务、资产管理业务、企业及投资银行业务等。

2008年7月22日，美联银行披露其第二季度出现高达89亿美元的创纪录亏损，每股亏损4.20美元。该行同时宣布大幅削减股息87%。而在2007年同期，该行还实现净利润23亿美元，每股收益1.23美元。据悉，这也是该行在至少20年来首次出现连续两个季度亏损。此前两周，该行刚刚宣布解雇在位8年之久的前首席执行官汤普森（Thompson），美国前副财长斯蒂尔（Steel）接任，但估计已是回天乏术。

危机之前，中国农业银行一直与美联银行保持良好的交流合作关系，曾分批派出一些干部到美联银行观摩学习。一位参与学习的农行某省分行行长与笔者交流，他说他在美联银行学习期间震动很大、收获很大，对美联银行的经营定位和模式非常赞成，而在美期间他也将它与富国银行进行过比较，感觉美联银行更“洋气一些、先进一些”，当时他无法想象，事后也不敢相信，短短几年后美联银行会被富国银行并购，那么，美联银行是怎样“沦落”的呢？

据了解，美联银行的马失前蹄主要是由于其基础业务——房贷业务损失惨重。加州Thrift Golden West金融公司是选择性可调整利率抵押贷款的始作俑者之一，2006年该公司被美联银行收购后，这一业务模式被美联银行开发为“自选还”（Pick-a-Pay）贷款，并在全行范围内迅速推广。到2007年年底，美联银行共计放出了1200亿美元“自选还”房贷，而其中2/3发放在房地产泡沫庞大的加州和佛罗里达州两个州，且有6/7没有要求贷款人出具收入或资产证明。泡沫被挤破后，两州房价出现断崖式下降，到2007年年底，有2/3的贷款人每月只偿还最低还款额——每月还款额竟然还低

于正常利息，而欠下的利息则不断累加贷款总额。

专栏**3.3** /美联银行的难兄难弟——华盛顿互助银行(注) /

值得一提的是，美联银行只是众多被此类贷款拖垮的金融机构之一，另外，还包括已被美国银行收购的美国国家金融服务公司（Countrywide Bank）、联合银行（BankUnite）和印地麦克银行（IndyMac）等，其中最引人注目的是华盛顿互助银行。

华盛顿互助银行成立于1889年，曾经是美国最大的储蓄银行、第六大银行和第四大按揭贷款金融服务商。1990年以来，其在首席执行官凯里·基林格的带领下，成功模式风行一时，不仅业绩领先，而且品牌知名度、美誉度在美国零售银行业中很高，一度与富国银行齐名。

华盛顿互助银行与美联银行的覆灭如出一辙。2005—2007年美国房价不断攀升，华盛顿互助银行发放了共计1330亿美元的选择性可调整利率抵押贷款，股价跌去87%，信用度也随着股价大幅降低。华盛顿互助银行严重亏损，情急之下，四处寻找买家，其潜在客户包括花旗银行、汇丰银行、摩根大通银行，以及富国银行等。损失惨重的华盛顿互助银行“屋漏偏逢连夜雨”，2015年9月，其客户受到雷曼兄弟倒闭的影响，纷纷撤走未经保险的存款，鉴于其“流动性不足，无法满足公司债务的支付要求，不能安全、稳定地进行业务”，美国储蓄机构监理局（The Office of thrift Supervision，简称OTS）勒令华盛顿互助银行停业。美国联邦存款保险公司宣布由摩根大通银行以19亿美元的超低价收购这家有119年历史、曾经拥有3070亿美元资产和1880亿美元存款的银行部分业务和分支机构。这是自1984年伊利诺伊斯州大陆国民银行倒闭以来，美国历史上最大的银行倒闭案。

二、花旗银行的“自身难保”

2008年是花旗银行的“分水岭”，当年的金融危机成了花旗银行的“滑铁卢”。而在此前，花旗银行如日中天、光芒万丈。郑先炳在2004年写成的《解读花旗银行》一书中开篇就写道：“在整个世界上，从事银行工作，甚至其他经济工作的人，几乎没有谁没有听说过花旗银行。用很多经济指标来衡量，花旗银行都是全世界最好、最成功的银行。尽管有些指标在年度之间有些起伏，但从整体上看，花旗银行是‘没有对手’的。它现在已在全世界106个国家和地区设有分支机构，是全球国际化程度最高的银行，是综合化程度最高的银行，也是规模最大的银行，多年来一直稳坐全球银

行业的头把交椅。花旗银行的业务除了本土的北美洲以外还覆盖到了拉丁美洲、亚太、欧洲、中东和非洲。花旗银行在每个地区的发展都有很长时间的历史，在许多国家的历史超过100年，它现在服务的市场人口占世界总人口的85%，所在地区的国民生产总值占全世界国民生产总值的65%。可以这么讲，凡是有钱可赚的地方，花旗银行都去了；凡是能够赚到的钱，它也都赚了。”

在危机前的很多年，花旗银行的资本收益率一直没有低于18%，高的时候达到惊人的35%。在郑先炳看来，花旗银行就是“世界上最大的赚钱机器”，它的全球影响力甚至超过世界上绝大多数国家的政府。

在《解读花旗银行》一书中，郑先炳还引述了一位纽约银行家的话来说明花旗银行的巨大实力和影响力：“当你走进花旗银行总部时，你会不自觉地意识到你已经处于世界权力的一个顶峰了。它就像一艘加速至全速的航空母舰，周围的每个地方都在颤抖。”

然而在2008年的次贷风暴中，“这艘全速行驶的航空母舰”迷航且撞上了冰山，差点成了全球金融史上的“泰坦尼克号”。

有几组数据佐证这一切：

（1）亏损。从2007年第四季度到2008年年底，15个月时间，花旗银行净亏损高达375亿美元。“世界上最大的赚钱机器”一下沦为世界上“最大的亏钱机器”。

（2）市值。2009年3月5日，花旗银行股价自1986年上市以来首次跌破每股1美元，市值只剩下55.96亿美元，较2006年下半年的高点缩水幅度达到98%，由全球银行业市值最高下降至全球银行业市值第184位。

（3）裁员。2008年11月17日，花旗银行宣布计划在全球范围内裁员5.2万人，裁员幅度仅次于此前1993年美国国际商用机器公司裁员6万人的历史记录。

（4）政府救助。2008年11月，美国联邦政府、美联储和美国联邦保险公司发表联合声明，再一次对处于破产边缘的花旗银行实施紧急救助：一是在原来250亿美元的基础上再次注资200亿美元；二是对花旗银行3060亿美元不良资产提供担保，四方建立损失共担协议，约定花旗银行消化掉最初约260亿美元损失后，超出的损失部分90%由美国政府买单，花旗银行只负责其中的10%；三是对3060亿美元之外的风险资产，美联储提供无追索贷款。在如此力度空前的救助下，花旗银行才侥幸活了下来。

花旗银行是怎样陷入困境的？结合以下富国银行董事长的记述，我们会发现花旗银行缺失的，正是富国银行践行的。

2010年10月，富国银行发布的投资说明书揭示了当时美国各大银行住房抵押贷款的逾期和违约情况，如图3.1所示。

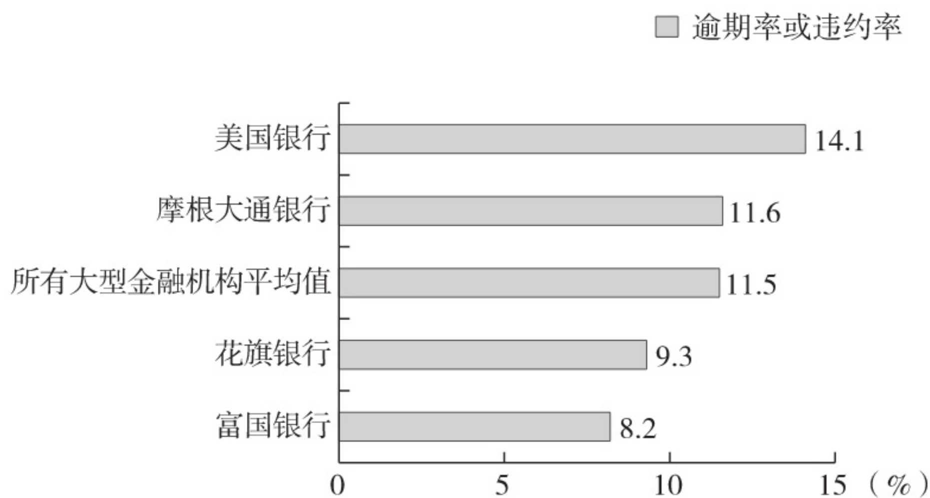


图3.1　美国各大银行住房抵押贷款的逾期和违约情况资料来源：《富国银行投资说明书》。

图3.1表明，富国银行发放的每12笔住房抵押贷款中，就有1笔逾期，这也说明在当时避无可避的系统性风险面前，富国银行同样不能完全置身事外。花旗银行的比例是11:1，摩根大通银行为9:1，美国银行的比例高达7:1，这也说明，尽管花旗银行的逾期率高于富国银行，但也较为接近，与其他银行不一样，压垮花旗银行的并不是在房贷市场上的信贷冒进，而主要是投行业务方面的巨额损失。

在原首席执行官查克·普林斯（Chuck Prince）时代，花旗银行大量投资担保债务凭证、次级贷和其他创新衍生产品，利用杠杆原理榨取高收益。2008年，花旗银行的机构业务净亏损达200亿美元，造成这一情况的主要原因在于税前销账高达320亿美元，其中最大的一笔与次贷按揭风向敞口相关，高达140亿美元，也就是说，花旗银行没有放松贷款条件发放过多的按揭贷款，但在次贷衍生品交易上介入过深。与此同时，花旗银行在“同等A级”按揭、高资产负债比率贷款、标售利率证券、商业房产以及结构性投资工具等方面也损失惨重。

对美联银行，花旗觊觎已久，这是因为花旗确实需要通过并购一家像美联这样的银行巩固它的根据地和大后方。花旗银行虽然经营触角遍布全球，但在美国境内，却只拥有约800家分支机构，存款占比仅为2%。相比之下，当时的美国银行拥有超过6000家网点和14%的存款占比，美国银行、摩根大通银行与富国银行都在努力搭建全国性的经营网络，并在各自的优势市场区域内享有较高的市场占有率、业务渗透率和客户覆盖度，唯独花旗银行的经营基础较为薄弱。由此，它不得不比竞争对手更多地依赖于证券化和表外业务，进而在“避实就虚”“乱做表外”的道路上越走越远、越陷越深。

尽管美联是理想的并购对象，花旗银行也一度与其谈成了非常理想的收购价格，然而“无可奈何花落去”，花旗实在是力不从心了。其实根本就不用说收购美联，此后，花旗银行不断地去杠杆，做减法，2009年年初，花旗银行卖出旗下的美邦，2万亿美元资产中的1/3被剥离。而后，它又被一拆为二：将1.1万亿美元资产划分给新花旗银行，将8500亿美元非核心资产划归花旗控股公司，这些非核心资产被逐步卖出。

三、富国银行的“风景独好”

2008年，富国银行也遭受了巨大的损失和冲击，净利润较2007年下降了67%，但相比花旗银行187亿美元的亏损，富国银行还是实现了27亿美元的净利润，而这些利润在很大限度上得益于富国银行稳健的经营政策。很显然，富国银行并没有被肆虐的金融风暴所打倒。2007—2008年富国银行财务数据见表3.1。

表3.1　2007—2008年富国银行财务数据

（单位：净利润、收入、资产、存款、贷款等均为百万美元）

指标	2008 年	2007 年	百分比变动
年度指标			
净利润	2 655	8 057	（67）

续表

指标	2008年	2007年	百分比变动
适用于普通股的净利润	2 369	8 057	(71)
摊薄后每股收益	0.70	2.38	(71)
赢利能力比率			
净利润对平均总资产的比率	0.44%	1.55%	(72)
适用于普通股净利润对普通股股东权益的比率	4.79%	17.12%	(72)
效益比率	54.1%	57.9%	(7)
总收入	41 897	39 390	6
税前拨备前利润	19 236	16 566	16
每股股息	1.30	1.18	10
发行在外的普通股平均数	3 378.1	3 348.5	1
发行在外的普通股摊薄后平均数	3 391.3	3 382.8	–
日均贷款	398 460	344 775	16
日均资产	604 396	520 752	16
日均核心存款	325 212	303 091	7
日均零售核心存款	234 130	221 076	6
净息差	4.83%	4.74%	2
年末指标			
投资证券	151 569	72 951	108
贷款	864 830	382 195	126
贷款损失准备	21 012	5 307	296
商誉	22 627	13 106	73
资产	1 309 639	575 442	129

续表

	2008 年	2007 年	百分比变动
核心存款	745 432	311 731	139
普通股东权益	68 272	47 628	43
股权	99 084	47 628	108
一级资本（核心资本）	86 397	36 674	136
总资本	130 318	51 638	152
资本比率			
总股本对资产比率	5. 21%	8. 28%	（37）
风险性资本			
一级资本比率	7. 84%	7. 59%	3
总资本比率	11. 83%	10. 68%	11
一级杠杆比率	14. 52%	6. 83%	113
每股账面价值	16. 15	14. 45	12
职员人数（在岗、全时）	281 000	159 800	76

资料来源：《富国银行年报》。

2009年年初，富国银行董事长约翰·斯坦普是这样向投资者介绍富国银行业绩的：

2008年，富国银行盈利27亿美元，每股收益0.7美元；收入增长6%，达到419亿美元；日均生息资产增长17%，日均贷款增长16%，日均核心存款增长7%。自2007年以来，在信贷市场全面萎缩，同业机构纷纷退却的时候，我们仍然是美国发展的引擎。富国银行新增了5400亿美元的授信额度和抵押权利，在银行业中取得了最高的股东回报，享有穆迪公司给予的美国银行业最高信用评级Aaa，及标准普尔评级公司给予的评级AA+。富国银行仍然是世界上最强大的金融机构之一，我们的董事会决定增加10%的分红，这是我们公司连续21年增加分红，分红金额超过43亿美元。在2009年第1季度，我们还将增加分红。

这是一份光彩夺目的业绩，因为它是我们的杰出团队在近25年来最严酷、最剧烈的经济衰退中取得的。虽然我们犯了一些错误，但我们还是坚守了我们的信贷纪律。

在完成对美联银行的并购之后，我们采取了得力的措施来进一步优化我们的资产负债表，为公司合并后的长远发展夯实基础。其中，最重要的一条是我们在第4季度从收益中提取了56亿美元作为信贷损失准备金，这是为补偿未来预计的信贷损失留出的专项资金。另外，富国银行旗下有两家公司为了稳妥，提取了最高的39亿美元超额拨备，用于核销预期的未来贷款损失，这一数据较2008年上浮了25亿美元。2008年年底我们的贷款损失准备金达到217亿美元，换句话说，我们为每一元欠息贷款准备了3.2元的损失准备金。

优化资产负债表的进一步措施是对美联银行939亿美元的高风险贷款减记了372亿美元，不仅如此，我们还针对美联银行证券投资预期收益，减去了96亿美元的远期费用。

贷款和证券资产的减记以及其他与美联银行权益相关的措施，使我们的核心资本充足率下降了230个基点。但截至2008年年底，我们的核心资本充足率保持在7.84%，高于资本充足银行的门槛标准。

果然，2009年富国银行迅速反弹，走出谷底，经过调整净利润等指标呈现出几何倍数的强劲跃升。2009年富国银行财务数据见表3.2。

表3.2　2009年富国银行财务数据

（单位：净利润、收入、资产、存款、贷款等均为百万美元）

指标	2009 年	2008 年	百分比变动
年度指标			
净利润	12 275	2 655	362
适用于普通股的净利润	7 990	2 369	237
摊薄后每股收益	1.75	0.70	150
赢利能力比率			
净利润对平均总资产的比率	0.97%	0.44%	120
适用于普通股净利润对普通股股东权益的比率	9.88%	4.79%	106
效益比率	55.3%	54.0%	2
总收入	88 686	41 877	112
税前拨备前利润	39 666	19 279	106
每股股息	0.49	1.30	(62)
发行在外的普通股平均数	4 545.2	3 378.1	35
发行在外的普通股摊薄后平均数	4 562.7	3 391.3	35
日均贷款	822 833	398 460	107
日均资产	1 262 354	604 396	109
日均核心存款	762 461	325 212	134
日均零售核心存款	588 072	234 130	151
净息差	4.28%	4.83	(11)
年末指标			
可售证券	172 710	151 569	14
贷款	782 770	864 830	(9)
贷款损失准备	24 516	21 013	17

续表

	2009 年	2008 年	百分比变动
商誉	24 812	22 627	10
资产	1 243 646	1 309 639	(5)
核心存款	780 737	745 432	5
股东权益	111 786	99 084	13
总股权	114 359	102 316	12
一级资本（核心资本）	93 795	86 397	9
总资本	134 397	130 318	3
资本比率			
总股本对资产比率	9. 20%	7. 81%	18
风险性资本			
一级资本比率	9. 25%	7. 84%	18
总资本比率	13. 26%	11. 83%	12
一级杠杆比率	7. 87%	14. 52%	(46)
一级普通股比率	6. 46%	3. 13%	106
每股账面价值	20. 03	16. 15	24
职员人数（在岗、全时）	267 300	270 800	(1)

资料来源：《富国银行年报》。

四、富国银行的“行稳致远”

富国银行为什么能够一枝独秀？不仅在2008年金融危机，其在160多年的发展历程中都保持着平稳的发展态势，用他们自己人的话说，“值得自豪的是，我们在一家金融机构所能经历的每个经济周期和各种经济环境中始终屹立不倒，业绩长红”。以下是危机前后约翰·斯坦普的现身说法：

在过去几年的年报和与投资者的交流中，我们告诉股东，银行信用市场的运转好像不存在贷款风险。但事实是，对个人、企业和全球中央银行来

说，银行的流动性，即可用于投资的货币总量已经到了史无前例的高位，这也直接导致了贷款、借款、投资和所有相关部门的整体风险管理都是漫不经心、不负责任的。许多类别的债务明显被高估，银行无法应对足够的信用风险，所有资产类别的息差落到了历史低点，一些激进的次级贷款发放者——许多是不受监管的经纪人，用“诱惑利率”或者“负摊销抵押贷款”（增加欠款）的方式，让许多人陷入不能偿还贷款的境地。资金的廉价易导致过度冒险、高杠杆交易和复杂的抵押贷款支持债券资产池（许多资产池的风险被评级机构低估）。

这种“博傻”的游戏不会永远继续下去，有些事情必须付出代价。在美国很多地方，被投机交易和滥发贷款推高的房价已经开始高位跳水。抵押贷款证券市场信心正在崩溃，跨国企业和国内金融机构在抵押贷款、杠杆贷款授信和别的资产方面出现了巨额资产减值，损失累计超过1630亿美元，长期未兑付资产的重新定价风险上行将延续到2008年。尽管这会对一些个人和机构带来伤害，但从长期来看，它是有利于经济和金融业健康发展的。信用市场在风险定价方面的信誉、信心正在恢复，这说明迅速自发调节正是资本主义经济体系的优势之一。

富国银行做对了什么

在金融业，如果想在行业内做到最好，首先必须在风险管理和信贷质量方面做到最好。这是确保我们在其他方面成功的前提和基础。

从经济周期来看，我们可能犯过错误，但这种概率只有0.33%，是很小的。当整个行业都在过度冒险时，我们遵循了严格的信贷原则。与许多竞争对手不一样，我们坚持负责任的信贷原则，抵押贷款没有执行浮动利率，更没有发放负值摊还浮动利率贷款，只在极少数情况下发放了一点儿借款人的评分低于信用评分、无收入证明以及信贷资料不全或没有的抵押贷款。因为我们对信贷的审慎原则不容许我们大量发放信用贷款和负值摊还浮动利率贷款。2004—2006年，我们失去了抵押贷款2到4个百分点的市场份额，换算成贷款金额，仅2006年，我们失去的抵押贷款规模就在600亿～1200亿美元之间。很高兴我们做到了这一点，这类贷款对于借款人来说，是不够谨慎和不正确的。

与许多竞争对手不同，我们没有通过任何重大的债务抵押债券和结构性投资工具去持有表外资产进行重大的套保基金融资和衍生品交易，没有通过表外渠道承销没有契约或契约履约程度低的大额高杠杆贷款，没有为私人股权企业杠杆收购行为出具履约保函。

因为我们的资产负债表有很大优势，我们相信我们的整个商业贷款资产质

量在美国大银行中是首屈一指的。因此，这种优势也令我们能够做更长远的打算。我们已将浮动利率贷款的定价重置风险最小化，因为我们同意以更高的利率重置认购这些贷款账户。我们向资本市场的投资者卖出了我们的大部分抵押贷款。

我们对14亿美元的贷款损失准备金深感失望，但它对税后普通股权价值的影响不到2个百分点，相对于同行总计1630亿美元的资产减记，数目还不算太大。

负责任的信贷之道

在贷款的责任感方面，我们已树立起行业领导者的声望。我们的目标不仅是帮助客户实现买房的梦想，还包括想方设法去帮助他们保住房子。

我们的“负责任的抵押贷款原则”要求我们：

●定价合理，匹配风险。

●为客户提供充分信息，确保他们能完全理解贷款合同条款。

●仅仅在能够给客户带来明显好处的情况下发放贷款。

●仅仅在相信客户有还款能力的情况下发放贷款。

●尽力帮助还款困难的客户保住房子。

因为有了“负责任的抵押贷款原则”和“负责任的抵押服务原则”，2007年我们在抵押贷款服务组合中的丧失抵押品赎回权率低于行业平均水平20%，而服务组合中，共有不到1%的贷款丧失抵押品赎回权。

我们会和最迫切需要浮动利率重置的客户紧密联系，他们只需拨打一个免费电话，就能够和富国银行的专家讨论解决方案，还能享有信贷管理教育课程。2007年，整个行业中约有一半的浮动利率贷款客户，在过高利率被重置前面临丧失抵押品赎回权的威胁，这主要是由于债务过多以及收入和市场价值出现下降。这些陷入财务困境的借款人，约有一半没有联系上他们的服务机构。为此，我们向那些还款困难的客户发出明确而响亮的信息：给我们打电话。如果他们给我们打了电话，我们可以帮助他们保住房子或者找到其他办法，让他们避免丧失抵押品赎回权。

我们同时必须保护投资者的利益，他们投资了我们的抵押贷款支持债券，而我们则依靠这些债券利息维系经营。在我们办理的1000万笔住房抵押贷

款中，约有3%的抵押贷款执行浮动利率，这些贷款客户少于那些希望在2008年年底以前增加利率的优质信贷客户。当前，每10个客户中有8到9个预计将偿还全部贷款、进行再融资、管理支付或从某个解决方案中获益。

为了帮助客户保住房子，我们为那些持有我们次级债的新客户开发了一个叫作“成功步骤”的免费程序，这个程序提供信用报告、信用评分、信用教育专家指导、金融教育以及自动抵押贷款支付项目的通道，帮助客户更好地管理他们的信用。已经有2万位客户与我们签约该项目，我们发现，参与这一项目的客户违约倾向要低于没有参与的客户。

我们是“希望联盟”的领导者之一，“希望联盟”是一个新成立的全国性联盟，这个联盟的成员主要是抵押贷款客户、抵押贷款服务商、资本市场投资者和政府，其目的是为那些因为浮动利率升高而面临止赎威胁的高风险房主提供帮助。这个联盟组织会向几百万有危险的借款人直接发送邮件，或者提供免费热线，鼓励他们联系服务商或咨询专家。2007年年末，我们与其他大型抵押贷款服务商、美国财政部和美国证券论坛合作，针对次贷客户，我们发布支持方案——“快速通道”解决方案，使他们能在2008年、2009年高利率的环境下重新设定利率。2008年2月，作为联盟的一员，富国银行和许多银行以及美国财政部一道，写信告诉我们的次贷客户和基本客户，允许他们按揭还贷推迟90天或者更晚。不仅如此，如果他们取得资格，可以将30天的丧失抵押品赎回权终止。这些措施有效帮助客户避免陷入困境。

我们是一个实力雄厚、资金充足的抵押贷款提供商和服务商，我们能够长期保持充足的流动性，我们依靠广泛的分销网络，与房地产经纪人、建筑商和合作伙伴的强大关系，有机会在当前竞争对手纷纷退却或自顾不暇的时候，赢得更多的市场份额，也趁机从竞争对手那里挖到了许多非常杰出的销售人才。也正因此，我们连续15年位居美国零售抵押贷款机构首位。

富国银行做错了什么

在2007年的风险管理过程中，我们的表现并不完美，因为我们犯了一些错误——在定价不能完全覆盖的情况下，我们通过相关间接渠道，如抵押贷款经纪人、银行家和其他抵押贷款公司购买的房屋净值贷款承担了太多风险。除此之外，还有很多房屋净值贷款的贷款金额与房屋价值（按照此类资产的公平市场价值）比率太高。某些时候，我们没有要求中介机构提供全部的房屋净值贷款资料，因为这些借款人大多有很高的信用评分和较低的违约风险预期。

当加州和其他州部分地区的房价出现急剧下降时，损失的严重程度远高于所有人的预期。在这个时候，我们不应该通过间接渠道提供如此宽松的贷款方式，这是我们犯的一个错误——承担了太多的风险。对此，我们应该有更清醒的认识。

2007年第3季度，富国银行停止了从第三方代理商手上购买房屋净值贷款。第4季度，富国银行停止了从批发商手上购买非富国银行抵押贷款客户的新增贷款。我们还退出了次级债务批发业务和第一抵押贷款的代理渠道。在2007年第4季度，我们将约占富国银行贷款总额3%达119亿美元此类贷款计入清算资产组合，还增加了14亿美元信贷损失准备金，主要为了弥补这个投资组合的损失。我们继续接受房屋净值贷款申请贷款批发渠道，但只限于富国银行名下抵押贷款、组合贷款与资产价值比率低于90%的部分。

资产负债表与资本实力

除了信贷质量，衡量一家金融服务公司是否优秀的另一个重要标准是资本，也就是资产减去负债后留给股东的权益。在富国银行，排名第一的财务目标是建立一个稳健的财务体系，其要素包括资产质量，资本水平，收入来源的多样性以及基于地域、贷款规模和产业进行的风险分散。我们要保持这样强大的资产负债表，即使没有联邦储蓄保险，客户也会将他们的钱存放在我们银行。

资本充足率反映的是银行对负债的依赖程度和对损失的防御能力。富国银行的资本充足率在同业中处于最高水平。我们的资本水平与我们有形资产的百分比大大超过行业水平。这是我们同时被穆迪公司和标准普尔评级为AAA级银行的一个重要理由，当下，整个美国银行业独有富国银行一家获此殊荣！

富国银行和其他大型银行有形资产对比如图3.2所示。

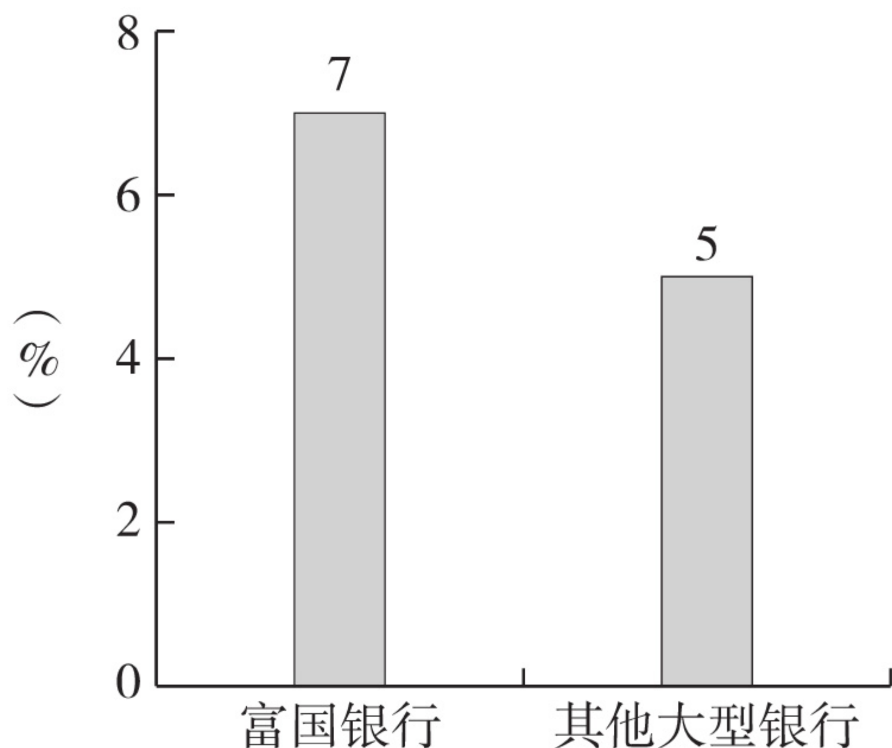


图3.2　富国银行和其他大银行有形资产对比资料来源：《富国银行年报》。

有形资产百分比是有形普通股权益＋津贴与有形资产的比值，是银行抵御预期和非预期损失的重要指标。我们这一指标为7%，比我们的同行——其他大型银行的平均水平高出200个基点。

关于信贷的原则，即便我们天天说、年年说，但还是要不停地强调：富国银行首要财务目标是要有一个稳健的财务体系，其指标包括资产质量，资本水平，多元化收入渠道和依据地域、贷款规模和产业进行的风险分散。

怎样负责任地发放贷款

不理性的贷款政策让市面上的很多机构浮浮沉沉，甚至一蹶不振，关门走人。但因为我们坚持负责任地放款，向好客户发放高质量的贷款，帮助他

们取得财务成功，我们在这一轮危机中挺了过来。对于贷款发放原则的坚持，帮助我们度过了157年来的历次经济周期，也使我们避免出现绝大多数金融机构在抵押贷款发放上存在的严重问题。截至2008年年底，富国银行有93%的按揭贷款客户正常还款，这一业绩一直优于行业平均水平。

我们仍然用一种老套的方式经营抵押贷款业务，即只有在我们确信借款能够被如期偿还的情况下，我们才会批准贷款。这笔贷款必须对借款人有帮助，比如减少债务的利率或者月供水平、结清拖欠的房地产抵押债务、变浮动利率为固定利率，或者买房。我们要给客户所有他们想了解的信息，让他们知道买的是什么，花费有多大，对他们是否有利。

如果客户有还款困难，我们会尽早和他们取得联系，帮助他们按时还款，富国银行现有8000多名专职员工（比一年前增长了一倍）帮助客户保住他们的房产。2008年，我们为超过50万位客户提供纾困方案，我们联系了94%的贷款超过两期未还的客户，通过再融资、减少还款、批准新还款计划、卖空（所得要少于借款人继续持有抵押贷款）、还款期限延长至40年、降低利率、某个时间段某个市场内免利息、减免本金等方式，确保贷款重组对客户有利，帮助其中一半的客户保住了自己的抵押品赎回权。

为了帮助社区维持下去，我们还通过和房产中介、房产非营利机构和市政官员紧密协作，以非常优惠的折扣把空的或者止赎的资产卖给新业主，包括一手房购买者。也因此，我们在过去两年里，向房产非营利机构捐赠了3300万美元。

过去几个月，美联银行提供了“选择性偿还”方式的抵押贷款，让客户可以从4种方式中自主选择1种还款方式。通常每月一次的还款可以不包括利息费用，这种方式可能导致未偿还本金的增加。富国银行不提供这种消极的债务摊销方式，我们把“选择性偿还”作为一个独立的业务单元，与富国银行房产抵押贷款分开管理。2008年年底，作为并购代价的一部分，我们在这个资产组合上核销了222亿美元的不良资产。2009年1至2月，我们对美联银行的贷款客户提供两个方案，一是延长还款时间，二是放弃抵押品赎回权，并给客户时间与我们联系，帮助他们保住房子。

要成为最好的金融服务机构，必须在信贷和风险管理上做到最好。富国银行的信贷原则非常简单，我们从来不会为了短期目标牺牲信贷质量。所有交易或客户关系管理的收益应该覆盖风险，我们从来不会为了适应市场竞争而放弃这一原则。我们经常要问自己：这笔贷款对我们的客户，或者富国银行是正确的吗？

尽管经济下行，贷款损失高企，富国银行通过实践，再次证明了：不管形势好坏，只要有坚定的原则、有效的管理手段、丰富的经验、对客户的深

入了解、全面的关系管理，就能使信贷管理做到最好。第4季度，越来越多的迹象表明，信贷周期开始转变，我们几个资产组合中的信贷质量开始趋好。交通便利的城市房价开始企稳并缓慢回升，信用卡、汽车贷款、家庭权益资产、小企业贷款和客户信用证等贷款违约率开始下降。

有关富国银行的崛起之道，有人说："伟大是熬出来的。"对于金融机构而言，稳健经营是第一位的。一位知名金融评论家说："保持长期优秀水平的唯一秘诀，就是保证自己不要出局。无论您是训练一支棒球队，做一笔投资，放一笔贷款，经营一家银行，还是管理一个国家。在向风险要收益的年代，目标瞄准中外野，持续踩在略高于平均线之处，虽然不能次次全垒打，但是你绝不会出局。"

"听起来虽然有点儿颓废，没有青春和热血，但这才是消极的生存之美"，没有办法，因为银行业"几乎没有犯错的空间"，正如巴菲特所说，"它从没有因为其他银行都在做某件事就觉得自己也应该跟风。"

这既是富国银行的成功之道，也是巴菲特的投资之道。

五、"熊"的传说

在总结富国银行的崛起之道时，我想到了一个流传很广的故事。两个朋友结伴去森林探险，路遇一头熊，其中一个拼命往回跑，他的同伴问他："你跑那么快有用吗？再快也跑不赢熊啊！"这个人的回答是："我跑不赢熊没关系，我跑得赢你就可以了。"

想想，这真是一个绝妙的比喻，大概每一家银行都跑不赢经济危机——"熊市"，都跑不赢系统性风险，但是跑不跑得赢同行很重要。美国不容许所有金融机构都破产，2008年美国政府拿出7000亿美元的资金救市，其他方面的资源投入就更是海量。业内人士认为：如果不是政府救助，当时已经命悬一线、奄奄一息的花旗银行早已寿终正寝，肯定扛不到今天。让很多金融界人士唏嘘不已的是：2008年，由于受到次贷危机的严重影响，拥有158年辉煌历史的华尔街第四大投行——雷曼兄弟于9月15日凌晨1时宣告破产，而在9月20日，美国宣布了救市计划。借用围棋的专业用语来说，"比的是气长"。

值得一提的是，挺到最后、还能硬挺的金融机构往往有意想不到的收获，比如富国银行对美联银行的并购。尽管由于花旗银行的竞价，富国银行用了当初几乎两倍于市价的高价并购美联银行，但之后看来，还是捡了一个大便宜。金融机构因为外部效应大，属于影响国计民生的特殊行业，政府一般会引导金融机构进行并购重组，最大限度上减少市场动荡，这时候的并购行为不仅可以"逢低买进"，而且容易得到监管支持，政府甚至还会进

行政策倾斜和资金扶持。比如说，尽管富国银行不领情，但是美国政府在2008年还是为富国银行注资250亿美元，帮助其完成并购。

捡到便宜的不只是富国银行，还包括所有挺下来的各大金融巨头，在2008年金融海啸时，各家银行纷纷抢着“捡死鱼”。美国银行“捡”到了美林证券（Merrill Lynch）、美国国家金融服务公司和印地麦克银行，摩根大通银行捡到了华盛顿互助银行。这种我们俗称“捡死鱼”的行为，有评论家给了一个文雅的词“海底捞行动”。

专栏**3.4** /富国银行的信贷全流程管理 (注) /

在具有可比性的美国四大银行（摩根大通银行、美国银行、花旗银行和富国银行）中，富国银行的资产质量一直保持在最优的水准上，这除了富国银行稳健保守的风险偏好、负责任的信贷之道外，信贷全流程管理也被认为是富国银行的一大成功经验。

贷款管理的**5**个维度

（1）透明度原则。客户所有风险敞口和富国银行相应的风险管控措施都必须清晰可见，包括事件及应对措施追踪集成系统报告（CICAT）、风险管控自评报告（RCSA）、监管机构要求的报告、富国银行内部风险管理工具的实施定期风险管理报告（包括季度监测和行动报告、风险矩阵分析和趋势分析）和可持续的客户关系专家委员会等。

（2）可信度原则。客观和值得信赖的风险管理战略和行为，达到保护资产安全性的目的，包括风险趋势分析、回应监管要求的市场风险防控、信用风险防控、对风险防控措施的评价等。

（3）及时性原则。风险管理措施必须基于对风险缓急程度的合理评价，包括综合信息支持风险管理、项目制风险管理指引等。

（4）针对性原则。风险管理措施（流程判断模型工具）是否有效，关系到最终的资产质量，包括内部损失数据评估（ILD）、风险管控自评报告和再评价合规风险评价系统（CRAS＋）、公司客户风险管理系统（CICATCRMP）、灾难恢复计划系统（LDRPS）、初始销售和交易客户信息系统（POQ/CID）、投资银行客户数据中心（CIBOS）、战略合作伙伴信息系统（SCI）、账户活跃度监管工具索克斯法案查询系统（SOX）等。

（5）系统性原则。风险管理措施必须体现综合性、规范性、一贯性的要求，包括公司业务政策指引、风险管控自评报告、亏损趋势分析、风险和合规控制效果评价、内外部审计档案管理、突发事件管理、合规培训业务、持续性计划等。

贷款“三查”的44个流程环节

根据富国银行信贷管理要求，一笔普通贷款“三查”流程必须经历44个环节，每个环节都必须形成完整记录（书面记录或系统记录），并对内部风险管理部门、合规部门、内审部门和外部审计机构、监管机构完全开放。

流程分为贷前调查流程［（1）~（8）］、贷中审查和贷款发放流程［（9）~（29）］与贷后管理流程［（30）~（44）］三个部分。

（1）初步财务状况分析（客户经理）。

（2）研究贷款需求（客户助理、客户经理、操作风险经理、审贷员）。

（3）准备所需要的资料清单（客户助理）。

（4）现场拜访（客户经理）需了解的公司状况，包括公司概述、商业模式、经营战略和投资理念、目标回报率和资产状况、竞争者情况、流动性情况和前瞻组织、架构运作情况和变革计划。就资产状况而言，细化指标有当前目标市场情况、过去和未来12个月的损益情况及用风险—收益矩阵预估其运营效率、用SWOT（竞争优势、竞争劣势、机会和威胁）矩阵分析其经营优劣势、非现金收入策略、其他银行对其的信贷政策等。

（5）拟定贷款条件清单（客户经理）。

（6）将客户资料和贷款申请录入信贷管理系统（客户助理）。

（7）准备贷款申请书材料和电子档案材料（客户助理）。

（8）收回客户签字确认的贷款条件清单及其他信息资料（客户经理）。

（9）完成财务分析（客户经理）。

（10）在信贷系统内完成成本收益评估、贷款可行性评估和环保评估（客户助理）。

（11）准备合规部门所需的材料（客户助理）。

（12）了解外部法律顾问的意见（审贷员）。

（13）准备贷前调查和确认客户不在美国政府黑名单内（客户助理）。

（14）准备有助于了解客户的其他辅助性材料（审贷员）。

（15）审阅所有第三方对抵押物的评估报告（审贷员）。

（16）根据美国统一商法典（UCC）要求，进行所需保险项目的评估（客户助理）。

（17）审查项目预算、准备贷款预算、联系贷款申请登记部门（客户经理）。

（18）在信贷数据系统中建立贷款申请项目（审贷员）。

（19）准备审贷材料（审贷员）。

（20）在贷款申请通过后，收开贷通知书（客户经理）。

（21）对全部贷款合同文件进行终审，并寄送借款人（客户经理、审贷员、法律顾问等）。

（22）完成全部合规审查和财产保险工作（客户助理）。

（23）完成所有相关费用的计算，出具终稿（审贷员）。

（24）协调所有参与该笔贷款业务的人员，确认贷款发放前的全部工作结束。

（25）再次确认内外部贷款合同和文件的完整性（审贷员）。

（26）将第25个流程环节涉及的内外部合同和文件存档（审贷员）。

（27）完成贷款概览表并呈交上级审贷官备案，同时通知贷款作业中心进行放贷和簿记工作（审贷员）。

（28）将其他相关文件材料存档（审贷员）。

（29）在美国统一商法典和纳税系统中建立工作档案（客户助理）。

（30）开始贷后管理流程工作，完成高风险客户分析报告（客户助理）。

（31）完成对在建工程的现场检查计划（客户经理）。

（32）列出例外事项和棘手问题的清单，供贷后监管之用（审贷员）。

（33）完成合规自查清单（客户经理及其上级主管），对新贷款而言，必须自查的内容共17项，包括是否将美国的相关法律内容告知借款人、所有贷款调查报告是否均经过客户经理确认、是否符合美国信贷业务公平交易法（FACTA）的要求等。

（34）监督信贷资金的划付是否与贷款申请一致，并将不符的情况提交给部门主管和客户经理（贷款作业中心）。

（35）对信贷资金的使用情况进行跟踪和报告，并对借款人采取相应行动（客户经理）。

（36）每月出具贷后监管简报，对借款人财务指标和非财务因素的较大变化做出分析，对抵押物情况进行评估和判断（客户经理）。

（37）每月收集和分析第三方评价报告，出具《月度综合分析尽职报告》，报送上级管理层直至批发业务条线负责人（贷后管理人员）。

（38）定期查阅合规风险评价系统，确保业务和流程的合规性（合规人员）。

（39）每季根据借款人的《季度财务报告》进行内部评级（AQR）工作，即通过借款人评级（BQR）和抵押物评级（CQR）计算内部评级变动情况，并追溯历史纪录以了解内部评级变动趋势，并将变化上报上级管理层（客户经理）。

（40）按月生成《贷款业务综合报告》，提交批发业务信贷委员会，包括当月贷款与贷款承诺余额、新增贷款情况、新建信贷关系情况、内部评级降级客户情况、问题贷款情况等，所有内容均含综述趋势分析和明细表等内容（贷后管理部门）。

（41）统计分析借款人的还款情况是否与原定还款计划一致，并将其反馈给部门主管和客户经理（贷款作业中心）。

（42）对还款情况进行跟踪和报告（客户经理），并对借款人采取相应行动。

（43）借款人到期全部还本付息，解除抵押（客户经理、贷后管理部门）。

（44）将内部7级及以下的贷款、部分恶化趋势明显的内部6级贷款、非应计贷款和其他足够形成不安理由的贷款转交资产保全部（Workout Group）处理（客户经理、资产保全部人员）。

---

1. 该专栏内容根据网上资料整理，网址为https://baike.baidu.com/item/%E5%8D%8E%E7%9B%9B%E9%A1%BF%E4%BA%92%E5%8A%A9%E9%93%B6%E8%A1%8C/9125155。

2. 该专栏内容根据网上资料整理，网址为http://www.sohu.com/a/120388940_475903。

并购是门技术活

“海底捞”的收获往往大相径庭，因为捞起来的东西不同。“弯道超车”超不好，重则车毁人亡，轻则难免事故。所以，“弯道超车”比的是车况，也就是一家银行的经营素质；拼的是车技，即并购的技术、战略和应用效果。

专栏**3.5** /美国银行收购美林证券(注) /

随着经济的周期性回升，尽管没有富国银行对美联银行的并购那样效果卓著、意义深远，大多数开展“海底捞”行动的大型银行都狠赚了一把。2008年9月以10亿英镑买下雷曼兄弟美国业务的英国银行巴克莱在2009年第一季度就因这一交易计入了23亿英镑的利润。一家接收了雷曼在欧洲和亚洲业务的日本金融机构野村证券（Nomura），也很快因其欧洲业务的良好表现重新赢利。而收购了贝尔斯登（Bean Stearns）和华盛顿互助银行的摩根大通银行则更是成为此次金融危机中的大赢家。唯一的例外是收购美林证券的美国银行。

2009年9月30日，作为曾经有“最受尊敬的银行家”之称的美国银行首席执行官肯·刘易斯（Ken Lewis），黯然宣布2009年年底退休。这位以强悍作风和激进心态著称，因并购好手出名的银行家最终在美林证券的收购问题上马失前蹄，从侧面说明了大型企业并购的挑战性与复杂性。

美国银行对美林证券的收购要从20世纪70年代说起。

1974年，39岁的退伍老兵休·麦科尔（Hugh McColl）带领总部位于夏洛特的北卡罗来纳国民银行（NCNB）走上了扩张之路。在一系列收购之后，这家银行最终在1998年完成了对美国银行的收购，成为美国第一家从东岸到西岸的银行，无论在营业网点数量，还是储蓄总额上，全新的美国银行都坐上了美国第一把交椅。

在相当长的时间里，美国银行的业务构成和业务模式始终是传统商业银行的代表。然而实际情况是，其在资本市场的实力在10年前便已经超过了借贷市场的实力，交易收入逐渐取代利差和手续费成为银行的盈利核心。这就使美国银行必须向华尔街靠拢，即必须建立自己的投资银行业务。

为此，早在1997年，麦科尔便做过尝试。当时，仍然在北卡罗来纳国民银行的麦科尔斥资12亿美元收购了蒙哥马利证券公司（Montgomery Securities）。但由于文化的巨大差异，这次收购并不算成功，导致大量员工离职，投资银行并无太大发展。刘易斯接任首席执行官之后，横亘在商

业银行与投资银行之间的《格拉斯-斯蒂格尔法案》已经被废除，美国银行想拥有投资银行的愿望变得更加热切。

最初，刘易斯希望依靠美国银行自己的力量来构建其投资银行业务板块。除了以不菲的工资聘请经纪人、交易员之外，美国银行甚至还在曼哈顿斥资10亿美元盖了一座54层的摩天大楼。但由于远离美国资本市场中心，美国银行始终没有在内部建立起适合投资银行发展的文化。刘易斯上台后，也并没有根本扭转这一状况。

虽然美国银行一度在市值上超越了花旗银行和摩根大通银行，成为全美最大的金融机构，但对于大多数人来说，它仍然是一家“夏洛特的银行”，绝非美国金融界的王者，更不是在全球金融市场上翻云覆雨的主宰者。

前美林首席执行官约翰·塞恩（John Thain）的电话来得恰到好处，“并购美林让我们最终得到了投资银行业务，这为美国银行补足了最后一片”。即使在离职以后，刘易斯仍然表示，美林将成为推动美国银行更加国际化的重要力量，而在接受《环球企业家》专访时，刘易斯也反复强调并购美林的全球战略意义，“美林带来了全球性和多元化的战略发展价值”。

然而，这一交易给美国银行带来了沉重的负担。2008年之前，作为美国传统商业银行代表者的美国银行已经有17年没有出现过亏损，而美林的业绩吞噬了这一纪录。2009年第三季度，当美林相关业务转好之时，美国银行却因巨额信用卡业务亏损而致当季亏损10亿美元。当华尔街标志性企业重新踏入赢利轨迹时，美国银行依然在同亏损的财务报表苦苦搏斗。与此同时，国会和监管部门还在就收购美林和随后的奖金披露事件对这家美国最大的银行穷追猛打。美联储11月24日提出要求美国银行尽早拿出归还不良资产救助计划（TARP）资金的时间表。心力交瘁的刘易斯选择了黯然退场。

对这起收购的质疑还表现在收购的时机和价格上。2008年9月13日和14日的周末，监管部门要求华尔街领袖们为雷曼的资不抵债寻找解决方案，9月15日，美国银行与美林证券达成收购协议。鉴于美林证券资产负债表上的问题以及有意收购者寥寥的情况，美国金融界对刘易斯以450亿美元的高价收购感到费解。巴菲特发表意见称：“你本可以在周一以极低的价格买下美林，何以要在周日支付？雷曼一垮台，美林还顶得住吗？”对此，刘易斯的解释是，他不希望美林证券的品牌价值受损。

这个“未受损”的品牌价值代价不菲，损害的是刘易斯的个人品牌价值。受到美林并入的业绩拖累，2009年4月，刘易斯被免去董事长一职，年底又辞去首席执行官一职，且在一段时期内找不到接班人。美国银行也由此沉沦了好几年。

与之形成鲜明对比的是，当雷曼岌岌可危时，英国巴克莱银行就表达了收购意向。但遵照巴菲特所说的耐心等待的并购策略，巴克莱银行在雷曼兄弟宣布破产后再出手，以不到20亿美元的价格收购了雷曼的投资银行业务部门及其位于市中心的曼哈顿总部大厦，2009年第一季度就收回两倍成本。

让人啼笑皆非的是：美国银行对美联证券的收购最终没有支付原定的价格。因为议定以美国银行的股票购买，2009年1月1日交付时，美国银行的股价跌了58%，因此，美国银行最终支付的价格约是190亿美元。

综观富国银行对美联银行的并购，有两点让人印象深刻：一是原来的富国银行与美联银行有很好的互补性和相似性。富国银行是一家以美国西部为主要经营区域的银行，美联银行是美国东海岸的银行，可谓“天作之合”，这一并购帮助其完成了全国性的网点布局。应该说，富国银行对美联银行的“觊觎”由来已久，它不是临时起意；二是富国银行的出手稳准狠。富国银行努力发展，做优做强，先不败而后求胜，再果断“飙车”，不仅车况好，而且车技好。这个车技，就是富国银行的并购战略与战略运用效果。

据统计，70%的企业并购是失败的，然而富国银行的绝大多数并购都是成功的，特别是对西北银行、美联银行的大型并购从未失手，这当然与富国银行成熟的并购战略分不开。比如富国银行有名的并购六原则等，更重要的是，绝大多数的企业并购失败，是败在文化与机制的整合上。富国银行恰恰在这一点上功力深厚。如果说对美联银行的并购是“蛇吞象”，那么富国银行是怎样把美联银行吞下去并消化好的呢？

一、约翰·斯坦普的《并购进度报告》

约翰·斯坦普就富国银行对美联银行的并购这样看：注

在企业愿景指引下，我们在2008年增加了4000万位客户，赢得了更多的业务。在富国银行经营业绩、资本实力、流动性、信贷原则和收益的支撑下，我们能抓住这个前所未有的机遇，满足至少3000万位新增客户的全部金融需求。我们于2008年12月31日完成对美联银行的并购，形成了横跨美国东西海岸线的最大的社区银行和北美最大的金融分支网络。这意味着我们拥有1.1万家银行网点、1.2万多台ATMs、全新的富国银行官方网站和富国银行电话银行。并购后的富国银行在抵押贷款、农业贷款、小企业贷款、中等市场商业贷款、资产基础贷款、商业地产贷款、商业地产中介、银行系保险业务等细分市场排名第一，在存款和贷款卡市场排名第二。

从宣布并购的那天起，我们就坚信这次并购具有引人注目的价值。现在，我们更加相信这一点。我们的融合遵照严格的计划，按期进行。2008年年底，富国银行和美联银行的信贷官员一起检测了美联银行的整体贷款组合，我们对信贷预期非常满意。2008年11月3日，无须政府任何的推动，我们最终完成了对美联银行的并购。我们预计，到2010年年底，合并后的富国银行能够削减10%的开支（即50亿美元），实现内部收益提高20%。

共建一个家

然而，我们并购美联银行并不仅仅是为了做大，单纯的规模对富国银行毫无意义。你可能已经注意到，我之前并没有提及合并后公司的规模会有多大，因为单纯的资产规模排名对我们缺乏意义，我们合并的动机是做强做优。事实上，对于富国银行的客户来说，规模太大反而可能是一个负担。我还没有听到过某个客户走进富国银行的营业大厅说：“我来到这里，仅仅是因为你们的规模很大。”我们吸引客户的原因是我们安全、可靠和稳健，或者是我们友好、有家的感觉、有亲和力，又或者是迷人、灵活、有品质的品牌形象，绝不会是因为规模大而吸引客户。就像我们说的那样，你不能通过做大去做优，你只能通过做优去做大。

所以，我们希望这次并购是为了建好一个“家”，而不是为了再造一个帝国。客户可以在这里和我们交流他们的愿望、梦想和财务目标。从达成协议到2008年最后一天正式合并，我们仅用了90天时间来完成。接下来，我们将花费更多的时间去融合两家公司的文化，合并业务、产品、系统，更换网点的招牌。

就像10年前富国银行与西北银行合并的成功范例一样，我们要花时间去做正确的事，把客户放在第一位，而不仅仅是履行并购流程。我们要讨论什么对我们的客户和员工是最好的。我们要追求卓越，不能降低目标。对有些人来说，这么做好像有些不可思议，但我们并不认为工作的首要目的是为了赚钱。我们要先了解客户的财务目标和他们真实的金融需求，然后再提供满足他们需要的产品和服务，来帮助他们取得财务成功。如果我们正确地做好这些事，对于我们所有的利益相关者都是有利的，我们能够向我们的股东提供领先于行业的回报。

坚守这样的愿景：富国银行和美联银行的联合团队要一起协作，而不是各自为战。要建设美国乃至全世界遥遥领先的金融公司，我们要着眼的不是下个季度而是下一代人！

留住人才

这次并购体现了我们公司的一贯宗旨，把人放在第一位。衡量这次并购成功与否的一个重要标准就是我们留住了多少人才，因为人才就是我们的产品。我们是一家服务型企业，我们的员工是影响客户的最大因素。我们希望有激情的、忠诚的、满意的员工吸引有激情的、忠诚的、满意的客户，并促使他们与富国银行终生合作。这就是我们称人才为“员工”，而非“雇员”的原因。

一些人为了追求成功，每5年换一家公司或者换一个行业。我们相反——我们重视忠诚，我们相信员工在富国银行工作的时间越久，他们为客户提供优质服务的技能、知识和经验就越多。在这次巨大而复杂的并购（通过这次合并，我们将跻身美国企业前10强，员工达到28.1万人）中，因为业务职能的合并导致岗位重复或者不再适应新架构的需要，一些岗位被撤销。对于那些因为本次并购导致岗位消失的员工来说，他们正面临着巨大的纷扰和不确定性。

但是，岗位的消失并不意味着这个岗位上的员工必须离开富国银行，为了尽可能地留住人才，我们暂停了外部招聘和第三方雇佣，帮助那些在本次合并中丢失岗位的员工在公司找到新的令他们满意的工作。作为一个成长型企业，富国银行有成千上万个人才招聘计划，我们的银行、抵押贷款公司、保险公司和其他业务条线每天都在进行人才招聘，足够消化掉这部分暂时失去岗位的员工。

相似性大于差异性

过去几个月，我走访了夏洛特、温斯顿塞勒姆、哥伦比亚（此卡罗来纳州南部）、里士满、亚特兰大、迈阿密、杰克逊、伯明翰、休斯敦、达拉斯、华盛顿特区、费城、波士顿、纽约、圣路易斯、洛杉矶、旧金山湾区，会见和认识了几千名美联银行的员工。我发现，他们和富国银行的员工十分相似：友好、关心他人、真诚，非常忠实于自己的客户和社区。我们的系统不同、流程不同，工作方式不大一样。但是从客户的角度看，我们的相似性大于差异性，这是我们两家公司合并的重要优势。我们两家银行刚好处在美国的两端，富国银行成立于1852年，美联银行成立于1781年，在这几个月里我发现我们有很多的共同之处，也有很多值得相互学习的地方。我们都相信社区银行是一种崇高的追求——一个帮助客户实现财务成功的机会，一种促进我们社区经济发展的催化剂，并且我们能从中赚取合理利润。每次讨论怎么样更好地服务客户和社区时，我们都希望客户会这样说：“哇，我不知道能够得到像这样的服务，它对我帮助很大，它解决了我的困难，帮助我明白了怎么样实现我的目标，我也学到了许多保持财务健康的新知识。”

我们对自己生活和工作的社区感到自豪，并希望带领大家把自己生活和工作的社区建设得更好。今年，我将向股东们介绍来自富国银行和美联银行的13位高管，他们中的每一位都在从事相同或者相似的工作，并希望以此满足客户的金融需求，帮助客户取得财务成功。这些员工，是富国与美联之间相似性大于差异性的实实在在的体现。

布局全美

并购完成后，新的公司仍叫富国银行，我们的愿景和价值观没有变化。企业的总部在旧金山，但相比过去，我们在美国北部的人才和资源得到了极大的丰富，几个重要的交通枢纽地区成为我们公司业务、职能和就业的中心。得梅因是富国银行房屋抵押贷款的全国总部和富国银行全球金融总部，明尼阿波利斯—圣保罗大都会区是富国保险（消费者）、机构信托、设备融资、市政和SBA贷款融资等18个企业（业务）的全国总部，芝加哥是富国（商业）保险服务的全国总部，洛杉矶是富国银行公司银行业务、商业地产贷款、国际社区房地产贷款金融服务、威尔斯资本管理和山麓资本等15个企业（业务）的全国总部。从美联银行吸纳的3个重要的就业中心和专家机构，已经成为富国银行3个新的全国总部。其中，北卡罗来纳州的夏洛特——美联银行原总行所在地，现在是富国银行美国东部社区银行业务总部，圣路易斯是美联银行证券和零售代理的总部，波士顿是美联长青投资、资产管理的总部。

对美联银行的并购：效果远超预期

我们现在进入了并购美联银行的中期阶段，这是美国历史上最大、最复杂的银行并购案。这次并购对我们收益增长和资本扩充的影响要好于预期。即使在并购的过程中，我们对美联的资产价值已经进行了减记，但还是比预期更快更彻底地对风险资产进行了剥离。

合并后的富国银行尽可能留住美联的客户和存款，提高合并的工作效率以降低费用，现在看来，并购的总体费用预计将少于50亿美元，比一开始的预算少了1/3。我们正努力在2011年年底前将整个合并的费用控制在50亿美元之内，当然，这样并非意味着我们会不停地削减费用。我们花费大量的时间去帮助那些因为并购丢掉工作岗位的员工重新上岗，作为美国第12大私人雇主和美国银行业最大雇主，我们每天都在创造工作机会。

为了让这次并购更有意义，我们还付出了很多。我们需要让客户觉得这次合并是平稳进行并易于接受的，我们要建立一个统一的零售银行操作系统，为从东海岸到西海岸的广大客户提供随时、随地、随心的服务，让富

国银行的身影出现在他们需要的每一个角落。2009年，我们完成了对美联银行科罗拉多州业务系统的合并，使我们能够完全服务美联在科罗拉多州的9.5万位客户。2010年1月，合并的进度推进到亚利桑那州、内华达州和伊利诺伊州，使我们能够服务美联在亚利桑那的4万位客户、内华达的1.5万位客户和伊利诺伊的1.4万位客户。到2010年年中，我们要能完全服务加州的60万位客户，到2010年第3季度，我们要为得克萨斯州的51.4万位美联客户、密苏里州和堪萨斯州的2.1万位客户连接系统。2010年年底到2011年，我们要为亚拉巴马、康涅狄格、特拉华、哥伦比亚特区、佛罗里达、佐治亚、马里兰、密西西比、新泽西、纽约、北卡罗来纳、宾夕法尼亚、南卡罗来纳、田纳西和弗吉尼亚的1400万位社区银行客户做同样的事情。

社区银行：关于未来的投资

通过这次并购，富国银行拥有美国最大的社区银行分销网络，能为客户提供超出美国其他所有金融机构的便利服务：6629家银行网点、1.2万多台ATMs，以及电话银行和网上银行。然而，“最大”或者“更广泛”这样的描绘并不能天生惠及客户。有一句古老的谚语说得好：“价值之所以为价值，不因为它是一组数字。”所以，重要的不是我们有多少网点和ATMs，而是我们能将所有渠道整合起来为客户服务。我们有极具才干的、勤勉的员工，他们具有因地制宜、正确决策的能力，能紧密联系客户，并及时满足客户的所有金融需求。

原美联银行的网点员工就一直以提供优质的客户体验而出名，现在，他们比并购前更优秀。原富国银行的零售银行客户，平均持有5.95个富国银行产品，原美联银行的数据是4.65个。今后，我们的目标是要达到8个。现在，原富国银行的客户中已有1/4持有8个或8个以上的我们的产品。

为了抓住机会去满足我们客户更多的金融需求，我们准备派更多的个人客户经理去原美联银行的网点。依据统计，原富国银行的网点平均比原美联银行的网点要多服务20%的客户。所以合并后，我们需要增加70%的银行客户经理为客户提供服务。

仅今年，我们就准备增派超过1250名客户经理去原美联银行的网点。2010年，我们计划在佛罗里达招聘超过275名客户经理，在亚拉巴马招聘150名、在康涅狄格招聘30名、在特拉华招聘10名、在佐治亚招聘110名、在纽约招聘30名、在北卡罗来纳招聘125名、在宾夕法尼亚招聘110名，在南卡罗来纳招聘70名、在弗吉尼亚招聘30名。由于我们在销售和服务方面坚持一把尺子量到底，所以，原美联银行的网点管理都将参照富国银行的做法，由一名大堂经理统管所有的销售和服务，代替原来的各司其

职。相应地，原富国银行的网点现在都在采用美联银行的流程标准提升客户体验。我们也准备在所有社区银行中推广原美联银行的经典产品——“节约新方式”账户。它是一种能够联结支票的储蓄账户，每当客户购物使用支票卡或者富国银行的账单支付时，都可以把储蓄账户的资金自动转入交易账户，实现账户之间的自动转换。

并购的效果如何

两年前，为了向我们的老客户和新客户创造更多的价值，提供更多的便利，我们开启了美国历史上最大、最复杂的银行并购。当前，我们与美联银行的并购进入了收官阶段。我们将7000万位客户的所有业务单元整合进了一个IT系统。所以，对客户来说，并购完成后，他们的主办银行总是出现在他们需要的地方，在全国乃至全世界范围内为他们提供随时、随地、随心的服务。

过去两年里，我们完成了超过一百项“同一个富国”的商标转换，这简直是一个奇迹！我们做到了同一个ATM系统、同一个信用卡系统、同一个抵押贷款系统、同一个共同基金系统、同一个中介代理系统、同一个养老金服务系统和同一个信托服务系统。我们正在进行零售银行的系统合并，将其升级为全国最广泛的金融服务网络。我们已经对亚拉巴马、亚利桑那、加利福尼亚、科罗拉多、特拉华、佐治亚、伊利诺伊、堪萨斯、密西西比、密苏里、内华达、新泽西、田纳西和得克萨斯的社区银行系统进行了统一归并。

迄今为止，我们每一项系统转换的进展都异常顺利。很多观察家认为这是个奇迹，但我们不这么认为。富国银行今天的成功源自大量的精心计划、辛勤工作、抓重点的工作方法、提高技能的工作决心以及上千名台前幕后的员工的无私奉献。对于他们和他们的家庭，我们怎么感谢都不过分。

我们还需要在2011年把70%的美联银行零售客户带入富国银行的零售银行系统，为此，我们制订了一个详细的计划，并持续推进此事。另外，我们计划按照如下进度完成富国银行系统的统一整合：3月底前完成纽约和康涅狄格，4月底前完成宾夕法尼亚，年内完成佛罗里达、马里兰、北卡罗来纳、南卡罗来纳、弗尼吉亚和华盛顿特区等银行网点的统一合并。

仅仅两年的时间，并购对我们的利益相关者产生了全方位的积极影响，远超我们的最初预期。1加1真的产生了等于3的效果。最初，我们预计将花费79亿美元才能完成并购，现在预估只需60亿美元。我们开始设想，通过并购为我们节约50亿美元的开支，结果得偿所愿。迄今为止，我们开始计提的美联贷款组合资产减值，仅仅用了一半。这些贷款比我们发起并购时

预想的表现要优异得多。

对于我们的员工来说，这次合并使富国银行的规模扩大了一倍，这相应增加了他们一倍的职业发展机会。

对于我们的客户来说，并购意味着获得更多的产品、更多的便利、更多体现科学性和价格优势的金融顾问机会。

对于我们的社区来说，并购意味着拥有一个资本（财务、人力和社会）更充足、实力更雄厚、发展更平稳的成长性金融服务提供者、雇主和纳税人（2010年在美国所有企业的纳税排名中，我们居于第七位）。

对于我们的股东来说，并购意味着将有更具吸引力、更具长期价值的投资。

这次并购让我们获得了更多的业务机会。2010年，在加州——富国银行社区网点分布最为密集，我们的支票账户净增8.2%。在佛罗里达州，我们刚刚完成合并工作，尽管该州经济复苏缓慢，客户增长乏力，使我们的支票账户仍然净增了10%。这些新业务、新客户有的是从别的银行转过来的，有的是完全的新增客户，在富国银行，他们拥有了自己的第一个支票账户。

两年前，富国银行和美联银行合并时，新组建的银行核心存款合计为7454亿美元。到2010年年底，尽管受到经济衰退的影响，我们的核心存款仍增长了7%，达到7982亿美元。美联银行的200万位信用卡客户都转到了富国银行。

此次并购还将产生许多增加收入的机会。举例来说，通过与美联银行的合并，我们将在15个州外加哥伦比亚特区获得300万位新增按揭客户，这其中仅有29%和我们有银行业务关系。在全国范围内，办富国银行抵押贷款业务的客户仅有1/5，这是多么巨大的一个市场机会！

在美国利率市场化进程中，将近一半的中小银行破产。当前中国利率市场化加速推进，经济下行、互联网金融冲击加剧等多种挑战叠加，中国银行业的发展进入了分化期，同时也将迎来并购重组的大格局。学习富国银行的崛起之道，有志于做大的中小银行应首先立足做优做强，苦练内功，在大变局和转型期存活下来，然后借鉴和研习国外先进银行成功的并购战略，学会在“弯道”中果断“超车”。

专栏**3.6** /中国城商行迎战并购时代/

城市商业银行是中国银行业的重要组成部分，是金融主管部门整肃城市信用社、化解地方金融风险的产物。自1995年全国第一家城商行——深圳市城市合作银行成立，20多年来，城商行已增长至130多家，整体利润已完成40倍增长。至2016年年末，全国城商行总资产达到28.24万亿元，比年初增长24.5%，增速高出行业8.7个百分点，占银行业金融机构的比例约11%。其主要经营指标超过全国银行业平均水平，市场份额不断扩大，不良率持续下降，资产质量大幅提高，越来越多的城商行跨入全球银行业前500强。2016年城商行总资产前20名见表3.3。

表3.3　2016年城商行总资产前20名

银行	资产（亿元）	同比增速（%）	2016 年资产排名	资产排名较 2015 年变动	吸收存款(亿元)	贷款与垫款净额(亿元)
北京银行	21 163.39	14.71	1	不变	1 1509.04	8 679.55
上海银行	17 553.71	21.13	2	不变	8 490.73	5 373.97
江苏银行	15 982.92	23.87	3	不变	9 074.12	6 325.55
南京银行	10 639.00	32.16	4	不变	6 552.02	3 185.43
盛京银行	9 054.83	29.05	5	↑1 位	4 152.46	2 288.81
宁波银行	8 850.20	23.53	6	↓1 位	5 114.04	2 927.88
徽商银行	7 547.74	18.65	7	—	4 620.14	2 693.36
杭州银行	7 204.24	32.11	8	↑1 位	3 683.07	2 391.30
天津银行	6 573.10	16.20	9	↓1 位	3 654.71	2 078.54
厦门国际银行	5 635.27	22.69	10	—	4 042.69	2 091.22
锦州银行	5 390.60	49.05	11	↑2 位	2 629.69	1 219.31
哈尔滨银行	5 390.16	21.17	12	↓1 位	3 431.51	1 964.88
广州银行	4 445.07	7.06	13	↓1 位	2 561.14	1 332.71
吉林银行	4 322.35	20.89	14	—	2 638.03	1 704.00
包商银行	4 315.83	22.40	15	—	1 936.43	1 518.34
长沙银行	3 835.05	34.39	16	↑2 位	2 733.77	1 149.72
重庆银行	3 731.03	16.66	17	—	2 295.94	1 467.89
贵阳银行	3 722.53	56.28	18	↑2 位	2 629.98	990.79
郑州银行	3 661.48	37.84	19	—	2 163.90	1 076.33
成都银行	3 609.47	12.29	20	↓4 位	2 710.08	1 318.12

资料来源：各行年报。

过去，金融主管部门对城商行实行单一银行制管理，即要求城商行经营区

域限制在总行所在城市。2004年，哈尔滨银行收购双鸭山城市信用社，开启了城商行跨区域扩张的序幕，此后，城商行的区域化发展主要采取“新设分支机构＋并购重组”的方式进行。城商行的并购重组集中表现为由省级政府主导，对地、州、市城商行进行兼并重组，如江苏银行、徽商银行、中原银行等，市场化并购案例则较少。省级政府主导的城商行的兼并重组见表3.4。城商行部分市场化并购事件见表3.5。随着中国金融改革进程的加快，更具市场化特征的中小银行并购热潮将会到来，并会全面更新中国银行业的发展形势和竞争格局，带来更大的冲击和活力。其原因有以下几点：

表3.4　省级政府主导的城商行的兼并重组

时间	新组建银行名称	兼并重组对象
2005 年	徽商银行	合肥、芜湖、安庆、马鞍山、淮北、蚌埠 6 家城商行和六安、铜陵、淮南、阜阳（阜阳科技、阜阳鑫鹰、阜阳银河、阜阳金达）7 家城市信用社
2007 年	江苏银行	南通、苏州、扬州、无锡、盐城、常州、镇江、徐州、淮安、连云港 10 家城商行
2007 年	吉林银行	长春、吉林两家城商行和辽源 1 家城市信用社，后又吸收兼并白山、通化、四平、松原 4 家城市信用社
2009 年	龙江银行	齐齐哈尔、牡丹江、大庆 3 家城商行和七台河 1 家城市信用社
2009 年	长安银行	宝鸡、咸阳两家城商行和渭南、汉中、榆林 3 家城市信用社
2010 年	华融湘江银行	岳阳、衡阳、株洲、湘潭 4 家城商行和邵阳 1 家城市信用社
2011 年	湖北银行	黄石、宜昌、襄樊、荆州、孝感 5 家城商行

续表

时间	新组建银行名称	兼并重组对象
2011 年	甘肃银行	平凉、白银两家城商行
2012 年	贵州银行	遵义、六盘、安顺 3 家城商行
2014 年	中原银行	开封、安阳、鹤壁、新乡、濮阳、许昌、漯河、三门峡、南阳、商丘、信阳、周口 13 家城商行
2015 年	江西银行	南昌银行兼并景德镇城商行后更名

资料来源：各行年报。

表3.5　城商行部分市场化并购事件

时间	发起机构	并购事件
2004 年	哈尔滨银行	并购双鸭山城市信用社
2004 年	兴业银行	并购佛山城商行
2006 年	平安集团	并购深圳城商行，深圳城商行由此更名为平安银行
2006 年	南京银行	持日照银行 18% 的股权
2007 年	招商银行	持台州银行 10% 的股权
2008 年	北京银行	持廊坊银行 19. 9% 的股权
2009—2010 年	中石油	两次注资克拉玛依城商行（控股 92%），克拉玛依城商行由此更名为昆仑银行
2011 年	华润集团	并购珠海城商行，珠海城商行由此更名为珠海华润银行
2011 年	哈尔滨银行	持原汕头城商行 16% 的股权，参与发起重组广东华兴银行
2011 年	成都银行	持西藏银行 10% 的股权
2014 年	富滇银行	发起设立老（老挝）中（中国）银行，控股 51%

资料来源：各行年报。

二、监管政策的导向转化

截至2014年年底，共有46家城商行在省（直辖市）外设立了124家分行，共有106家城商行在省内设立了584家分行。城商行的跨区域经营监管经历了由松到紧再到有限放松的调整过程。目前监管层的基本态度虽然有所松动，但银监会全面叫停了城商行跨省设立分支机构的计划，只容许一类行在省内扩张，并实行较为严格的指标控制，但鼓励向金融发达程度不高的地区和县域扩充机构。对于拥有较强综合实力（北京银行、上海银行和江苏银行资产过万亿元，超过或接近华夏、恒丰等全国性股份制商业银行资产规模）、存在做大做强规模、已完成本省（直辖市）机构布局的大型城商行而言，并购将成为其跨区域扩张的必然选择。而目前，监管层也对城商行的并购重组持开放和鼓励的态度："支持有资本、有人才和有经验

的城商行跨区域收购兼并高风险行，在不改变城商行功能定位的前提下，整合行业资源，移植经验模式，化解行业风险。”“一石激起千层浪”，虽然这只是短短的一句话，却预示着城商行区域化政策和竞争格局的重大调整，在银行业中引起了强烈反响。中国城商行异地分支机构监管政策演变见表3.6。

表3.6　中国城商行异地分支机构监管政策演变

监管政策演变	事件
破冰	2005 年，上海银行获准筹建宁波分行 2006 年，上海银行宁波分行开业 2006 年，中国银监会出台《城市商业银行异地分支机构管理办法》，正式明确了城商行设立异地分支机构的具体要求和相关操作流程

续表

监管

续表

监管政策演变	事件
激进开放	2007—2008 年，银监会支持符合条件的城商行跨区域发展。城商行跨区域经营有了突飞猛进的发展，当时全国有 20 多家城商行实现了跨省经营 2009 年，中国银监会出台《关于中小商业银行分支机构市场准入政策的调整意见（试行）》，允许符合条件的中小商业银行在相关地域范围内开设分支机构，不再有数量限制；并将省内分支机构审批权限下放至各省银监局 2010 年，银监会表态："除极少数城商行能够向全国性发展，更多情况下鼓励城商行主要立足本土区域，为当地的小微企业和城市居民消费提供金融服务。"城商行集体发力异地扩张
叫停	2010—2011 年，齐鲁银行骗贷案引起监管层对城商行激进扩张的担忧与重视 2011 年，城商行的盲目扩张被点名批评，跨省设立分支机构的通道从此封闭，省内跨地市扩张审批也处于暂缓状态
有限松动	2013 年，银监会出台《关于做好农村金融服务工作的通知》，允许城商行在周边经济紧密区申设分支机构，有限放开有关城商行异地扩张的规定，提出"能者上，平者让" 2014 年，银监会有文件提出："2014 年，单一城市单年新设分行总数不超过两家，金融服务明显不足地区可适当放宽，并积极推动社区支行、小微支行的设立。"

三、地方政府的态度转化

城商行不仅为作为股东的地方政府做出了超额的税收和利润贡献，还提供了有效的地方政府金融调控平台，同时银行牌照被视为不可多得的稀缺资

源。以长沙银行为例，长沙市政府以21.98%的政府股份相对控股长沙银行，通过总部效应、杠杆效应、倍数效应，发挥了长沙银行强劲的金融引擎和调控平台的作用。同时，长沙银行连年进入“湖南省纳税50强”，并位居本土企业纳税前3强，2015年前10个月累计上缴税收16.7亿元，同比增长2.3亿元，增幅为15.97%，首次位列湖南本土企业纳税第1名。在此情况下，地方政府对当地城商行被收购兼并持强烈的否定和拒绝态度。但是鉴于当前银行业赖以生存和发展的经营环境发生了急剧的变化，地方政府从“守住不发生区域性系统性风险的底线”出发，可能转而支持和促成本地遭遇生存和发展困难的城商行主动参与收购兼并。

四、金融改革配套条件的完善

中外银行业跨区域扩张的显著区别在于：中国的银行业大都采用新设分支机构的方式，而国外银行业大都采用收购兼并的方式，这主要与发达国家相对透明的财务披露和成熟的市场规则有很大关系。而当前，随着利率市场化进程的加快和存款保险制度的推出，中国金融改革配套条件在加快完善，必将为银行业的收购兼并助力。

五、民营金融机构的“鲶鱼效应”

目前，中国已有数家完全意义上的民营银行，如深圳前海微众银行、温州民商银行、天津金城银行、上海华瑞银行、浙江网商银行等，新生的民营银行作为特殊的银行群体曾被要求派代表参加城商行年会，象征着民营银行的监管可能参照城商行的监管模式。这些民营银行的股东背景深厚，产权明晰，经营灵活，有强大的资本运作能力和并购动机。未来，在政策放开的情况下，越来越多的民营银行极有可能通过收购兼并城商行的方式在市场上站稳脚跟，加快发展。我国5家民营银行的资本实力及股东背景见表3.7。

表3.7　我国5家民营银行的资本实力及股东情况

银行名称	注册资本（亿元）	股东情况
温州民商银行	20	正泰集团持股 29%，华泰氨纶持股 20%，其他 11 家股东持股比例均在 10% 以下
天津金城银行	30	华北集团持股 20%，麦购集团持股 18%，其他 14 家股东持股比例均在 10% 以下
深圳前海微众银行	30	腾讯持股 30%，百业源持股 20%，立业集团持股 20%，其他 7 家股东持股比例均在 10% 以下
上海华瑞银行	30	均瑶集团持股 30%，美邦服饰持股 15%，其他 10 家股东持股比例均在 10% 以下
浙江网商银行	40	蚂蚁小微持股 30%，复兴工业持股 25%，万向三农持股 18%，金润资产持股 16%，其他股东持股均在 10% 以下

资料来源：各行年报。

优秀的城商行如何抢占先机，迎接汹涌而来的并购时代和行业变局？结合富国银行、安快银行（Umpqua Bank）等国外先进银行的成功经验，发起收购的银行应具备以下几个条件：

核心竞争力和可复制的成熟模式

富国银行原董事长约翰·斯坦普提出："企业成长有3种方式，从现有的客户手中获得更多的业务（也就是加强交叉销售），从竞争对手那里挖到客户和收购其他企业。"约翰·斯坦普认为，如果做不到第一点，也就必然做不到第二点，更不用说第三点了。因此，城商行发起收购兼并首先要自立于自身强大的核心竞争力和成熟可复制的商业模式。富国银行多次上演"蛇吞象"的并购大戏，通过1600多次梯次收购的方式发展壮大，因为它始终专注于本土市场的精耕细作，培育核心竞争力。

充足、可及时补充的资本

资本充足是发起收购兼并的先决条件。在这方面，强大的股东背景、良好的公司治理结构和通畅的股东沟通机制有助于提升资本的保障能力。同时，城商行应该着重培养资本的内生能力，并在资本充足的情况下保持一定的空间和弹性。

并购原则，技巧掌握

银行业的并购由于其专业性，具有较高的技术含量。有志于通过并购其他银行实现快速扩张的城商行必须尽早确立自己的并购原则和并购目标，加快学习和掌握并购技巧。安快银行认为并购要注重两点。一是确立并购的战略性原则。扩大规模并不是战略性原则，战略性原则是战胜市场上的竞争对手，是带来不能生产的新产品，是能帮助自身打入新的市场。并购不应只是使企业扩大规模，而应该使企业变得更好。二是与交易的财务指标有关。这涉及能否给股东带来利益，简单地说，就是并购能否提高每股收益。富国银行有著名的“并购六原则”：文化兼容性、项目可操作性、有助于改善客户关系、充分认清风险、内部收益率达15%、3年内实现并购增值。这些原则具有很好的参照性。在并购技巧方面，即使是富国银行这样的“并购老手”，在2008年对美联银行并购时，还特意将准备退休而并购经验丰富的原董事会主席理查德·柯瓦希维奇留任一年，以确保并购成功。慎重态度和经验的重要性可见一斑。

并购时机和并购政策

富国银行原董事长约翰·斯坦普坦陈：“某个时候，为了促进收购的成功，富国银行往往要关注和跟进目标银行数年之久。”富国银行的“超级收购”大都选择在经济萧条和金融动荡的危机时期，这是为了有效地降低收购成本和排除收购阻力，如果没有足够的实力、对并购目标的胸有成竹、对并购政策的精研，显然是做不到这一点。为了推动银行业收购兼并的健康发展，监管层、相关部门和地方政府有责任携手打造公开透明的交易原则，减少收购兼并的不确定性。

具有包容性的企业文化和通畅的沟通机制

安快银行认为极具包容性的企业文化是并购运作高效的最重要原因。并购后的6个月至1年，新员工参加安快银行的庆典活动，活跃程度不逊于10年资历的老员工，这体现了被并购银行的员工能够很快适应并融入安快银行的新文化。并购发起银行应及时安抚被并购银行员工的恐慌和不安情绪。在并购交易达成，到最终实施之前，安快银行要做的事情是：沟通，沟通，再沟通！安快银行不担心被并购银行的高管流失，担心的是银行柜

员、客户经理和其他与客户打交道的一线员工流失，因为这关系到客户的稳定性、业务的稳定性和品牌的忠诚度。

而对于更多规模偏小、竞争力偏弱、抗风险能力不强的城商行而言，利率市场化的推进和金融脱媒的演变将形成严峻的挑战。城商行考虑的重点应该是在某个领域、某个地区形成自己的竞争优势和经营特色，确保资产质量，增强成本控制能力和创利能力，提升自身被并购的价值，而不是一味地排斥和抗拒被收购和兼并，毕竟，与破产清算或政府接盘相比，体面、平稳、较高估值地市场退出也不失为一种经营成功，还减少了金融动荡，有利于整个金融生态圈的健康发展。

---

1. 李硕.一位大银行家的意外陨落［J］.环球企业家，2009，12。
2. 引用内容摘译自《富国银行年报》。

第四章 转型之道：应对新常态

转型之道：富国银行应对新常态

一、转型标杆——世界上最成功的大零售银行

在一些媒体报道和研究报告中，我们常常看到富国银行被称为世界上最大的零售银行，这是不准确的。近年来，中国银行业的迅猛发展，使四大传统国有商业银行在资产规模、赢利能力等方面全面超越了包括富国银行在内的其他金融机构。我国四大国有商业银行与富国银行的主要指标比较见表4.1。

表4.1　我国四大国有商业银行与富国银行的主要指标比较

指数	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行	富国银行
资产总额（万亿元）	24.14	19.57	18.15	20.96	11.94
存款总额（万亿元）	17.83	15.04	12.94	15.40	7.92
贷款总额（万亿元）	13.06	9.72	9.97	11.75	6.02
净利润（亿元）	2 791	1 841	1 841	2 324	1 393
净利润对平均总资产的比率（%）	1.20	0.99	1.05	1.18	1.16
适用于普通股净利润对普通股股东权益的比率（%）	15.24	15.14	12.58	15.29	11.49
员工人数（万）	46.2	49.7	30.89	36.25	26.91

注：数据截至2016年12月31日。

为什么富国银行不是世界上最大的零售银行，却是最成功的大零售银行呢？

品牌价值高

富国银行不仅是全球市值最大的银行，而且根据英国《银行家》杂志发布的全球银行业竞争力排名，在虚拟账户事件曝光前，富国银行一直是全球品牌价值最高的零售银行。

客户覆盖广

单从客户的绝对数量而言，富国银行不到1亿的个人客户数显然与“宇宙行”4.96亿个人客户数不可同日而语。但是，1/3的美国家庭是富国银行的客户，平均每个客户家庭持有富国银行6个以上的金融产品，与国内银行大量的低效客户、休眠客户形成巨大的反差。富国银行的所有客户几乎都是有效客户、高效客户，从这个层面上讲，富国银行的有效客户覆盖面独步天下。

业务渗透深

如果说品牌价值主观性较强，中美两国银行的客户数不具可比性（中国人口基数大），那么富国银行的业务渗透率即交叉销售能力则毫无争议地成为全球零售银行竞相学习的榜样。富国银行被称为全球银行业的“交叉销售之王”，截至2014年，每个富国银行的客户家庭平均持有其6.29个金融产品，是两倍或3倍于其他银行。富国银行认为：客户持有一家银行的产品数量越多，忠诚度和综合效益就越高，同时该银行对客户就越了解，越能提供更加优质、定制化的服务，反过来客户忠诚度就越高，购买的产品就越多，形成业务发展的良性循环和大零售银行业务的坚实基础。

市场份额大

富国银行认为：在美国这样高度成熟的金融市场，存款虽然只占美国人金融资产的1/4，但存款是客户“用自己的钱包对银行进行投票”，是客户关系坚实程度、客户忠诚度和银行获客能力最为核心、最为直观的指标。恰恰是在存款市场份额方面，富国银行遥遥领先于同行。值得强调的是：不同于中国巨额的政府存款和垄断性国企存款，美国的存款大多是个人存款，而个人存款正是评价零售银行竞争力的核心指标之一。2009年富国银行的存款份额在美国各州（特区）的排名见表4.2。

表4.2　2009年富国银行的存款份额在美国各州（特区）的排名

州名	市场份额（%）	排名
阿拉斯加	44	1
内华达	26	1
犹他	24	2
亚利桑那	24	1
科罗拉多	22	1
加州	20	2
明尼苏达	20	1
爱达荷	20	1
怀俄明	20	1
佛罗里达	19	1
弗吉尼亚	19	1
北卡罗来纳	19	1

续表

州名	市场份额	排名
新墨西哥	18	1
南卡罗来纳	16	1
南达科他	16	1
佐治亚	15	1
华盛顿哥伦比亚特区	15	1
新泽西	14	1
俄勒冈	14	2
得克萨斯	13	1
特拉华	13	3
亚拉巴马	11	2
蒙大拿	11	3
宾夕法尼亚	19	2
艾奥瓦	9	1
康涅狄格	9	4
内布拉斯加	9	2
北达科他	9	1
华盛顿	7	3
马里兰	7	7
威斯康星	3	7
堪萨斯	2	8
印第安纳	2	14
纽约	2	11
密歇根	1	26
伊利诺伊	1	25
田纳西	1	25

资料来源：《富国银行年报》。

经营业绩好

根据富国银行的理解，股权回报是衡量一家公司使用股权投资、为股东创造价值的最好标准，也是衡量经营业绩的最佳标准。富国银行的这一指标始终领跑美国金融业。

收益稳定

大零售银行的收益及整体经营业绩较为稳定，这既是大零售银行的特点，也是大零售银行的优势。富国银行的收益情况很好地体现和印证了这一点。近20年来，历经两次全球金融危机，富国银行始终保持盈利高位。虽然在2008年金融危机中，富国银行的净利润大幅下滑，但是之后的几年，因为拨备金的冲减而净利润大幅反弹，迅速恢复到危机前的水平。

二、转型背景——富国银行面对的“新常态”

转型是当下中国银行业的一个热词，在富国银行的相关表述中，未看到“转型”一词，但有一个词组实际上代表了当时富国银行转型升级的发展要求、任务和目标，那就是2000年前后富国银行董事长频繁使用的“the next stage”，直译为“下一阶段”，意译则可以是“新时期”，甚至可以是“新常态”。其历史背景主要在3个方面：

第一，1999年美国通过《金融服务现代化法案》（Financial Services Modernization Act），分业经营的藩篱被彻底打破。富国银行时任董事长理查德·柯瓦希维奇这样描述：“1999年，国会认清了新的形势，废除了一项大萧条时期通过的法案，这个法案曾在商业银行和投资银行之间砌起了一道墙，现在取而代之的是一条新的法令，法令批准银行业、保险行业和证券行业相互介入各自的业务领域”，“这些机会的增加是颠覆性的。今天，每个人都想做银行生意，从来没有过这么多的公司，通过各种不同的渠道去发放贷款、吸收存款、销售保险、做抵押贷款或者股票生意、开发支付程序、从事金融租赁或者投行业务。中介公司想成为你的银行，银行想做你的投资中介；银行想向你销售保险，保险公司想做你的银行、证券中介”。这些情况像我们现在的现实。

第二，当时美国互联网浪潮兴起，富国银行时任董事长理查德·柯瓦希维奇这样记述：“这个行业的演变带来了另一种现象——互联网行业的爆炸式增长，这个情况是我们未曾预想到的。这个体量巨大、竞争白热化、迅猛发展的行业出现了许多新的玩家，美国的银行在减少，但是更多的行业——零售业、制造业和门户网站，都在提供金融服务。”随着“互联网金融”的热潮和汹涌而来的跨界竞争，技术脱媒、网点消亡、“传统银行将沦

为21世纪的恐龙”等观点纷纷出现，使当时的美国银行人感到彷徨和焦虑。

这两个背景与中国银行业当前的金融新业态何其相似，可以说，当今的中国银行人正面临美国银行业千年之交的境遇。

第三，1998年富国银行完成与西北银行的合并，网点覆盖美国23个州，初步建立了区域性的发展架构，对中国当前还处在成长期的股份制银行、区域性银行具有很好的借鉴性。

与西北银行合并之前，富国银行还只是一家偏居美国西部一隅的地方性银行。当时全球银行业的霸主是久负盛名的花旗银行，2004年郑先炳这样描述花旗银行：“目前的规模与市场位置，可以说是打遍天下无敌手”，“用很多经济指标来衡量，花旗银行都是全世界最好、最成功的银行。从整体上看，花旗银行是没有对手的”。在他为花旗银行做比较的参照系中，还没有提到富国银行的名字。这种观点是全球银行业的共识。当时美国的一位银行家还曾这样写道：“在这个世界上只有两家真正算得上零售银行的金融机构，它们就是花旗和汇丰。考虑到打造全球零售渠道的过程艰辛，将来不可能再出现另外两家全球零售银行。”然而短短几年时间，富国银行超越花旗银行、摩根大通银行、美国银行、汇丰银行等全球金融巨头，在2008年金融危机中成功逆袭，一举登上全球金融业之巅。今天的富国银行，不仅是全球市值最大的金融机构，而且是世界上最知名的社区银行、最成功的大零售银行和全球品牌价值最高的银行。其经营之道、转型之道、发展之道、崛起之道引起广泛的学习和研讨热潮，已经成为中国银行业乃至世界银行业的励志范本和标杆。富国银行的转型之道对当前大变革时代的中国银行业转型升级具有很好的参照意义。

三、转型战略——大零售银行战略

富国银行的转型战略是围绕“大零售银行”定位的，有3个方面的成就，而这3个方面的转型正是当前中国中小银行所面临的重要课题。

大零售银行的特色凸显

富国银行的业务分为三大板块：社区银行，公司银行，财富管理、经纪和企业年金服务。社区银行是富国银行的业务支柱，占其总收入的半壁江山，一些年份，甚至占总收入的2/3。在国际通行的定义中，社区银行是指经营规模偏小（资产总额在10亿美元以下），经营范围偏居一隅的地方性小银行。富国银行所谓的“社区银行”，其实是其最重要的业务单元，是基础网点围绕社区居民提供的大零售银行服务。另外，富国银行很大一部

分财富管理业务，被当下中国的银行业归为大零售银行的理财等服务范畴。可以说，富国银行是一家大零售银行特色非常鲜明的国际标杆银行。

大零售银行的转型升级

从20世纪初期剥离快递业务之后，富国银行一直是一家零售银行，之所以21世纪初仍然被看轻，是因为规模太小，经营区域太小，不能与花旗、汇丰等全球银行相提并论。富国银行1998年与西北银行“平等合并”，实现了地方性银行向区域性银行的转型。2008年，富国银行成功并购美联银行，基本完成全国范围内的布局，并逐步在国外设机构，成为一家全国性，甚至可以说是国际化的银行。富国银行在全国化、国际化的进程中很好地保留了零售银行的特色，且将这一特色发扬光大。对此，富国银行的愿景与价值观是这样表述的：“我们要做到‘超越本地性的全国化和超越全国性的本地化’‘超越全国性的本地化’意味着我们必须比本地的小型银行提供更好的产品、更多的渠道、更先进的技术和更丰富的产品线。‘超越本地性的全国化’意味着同其他全国性银行相比，我们在社区的产品与服务更贴近客户，更符合客户的需求。我们不仅要让员工与客户成为社区的伙伴，还要给客户提供专业、个性化、即时的服务。”

大零售银行的内涵延伸

富国银行之所以在1999年提出“the next stage”，一方面是因为与西北银行合并，使新的富国银行跨上了新的发展平台；另一方面则是1999年美国《金融服务现代化法案》颁发，美国金融业进入全面混业经营的时代，富国银行由此全面开启综合化经营转型之路，进而扩展到拥有80多家子公司的全牌照金融集团。富国银行积极应对、推进综合化，因为它认为自已不是一家单纯的银行、单纯的金融租赁公司、单纯的消费金融公司、单纯的共同基金公司，而是一家综合化、提供全方位服务的金融机构。但是富国银行的综合化与摩根大通银行、美国银行、花旗银行等不一样，它是一家立足于传统银行基础上的综合化，立足于大零售银行基础上的综合化：一方面通过零售客户寻找商机，建立自己的竞争优势；另一方面对风险较高的并购业务、投行业务等一直持审慎的态度。它并没有在综合化的道路上迷失方向。它“有所为有所不为”的综合化转型是大零售战略的补充和升华。

四、转型目标——15个“黄金标准”

如何定义一家“好银行”？怎样打造一家“好银行”？这是每个银行利益相关者永恒关切的问题。各个利益相关者的视角和立场不同，“好银行”的标准

必然有别；各个国家各个地区的银行的发展阶段和层次不同，“好银行”的标准也相异。那么，有没有一个全景式、照顾各方利益且符合当前银行发展大势、体现时代特征的“好银行标准”呢？以下是富国银行关于“好银行”的15个“黄金标准”，可以借鉴。

富国银行的15个“黄金标准”于1999年前后推出，内容丰富，目标明确，兼顾股东、员工、客户和社会大众（富国银行称“社区”）等各方利益，不但方向明确，而且每个标准都有量化目标，实操性强，是一本“拿来主义”的好教材，或者说是一套标准的实操手册。

收入增长

没有收入增长，利润的增长就是无源之水。富国银行认为：利润的关键在于收入。收入增长是金融服务行业长期成功的最重要指标。它也是衡量一家银行客户关系坚实程度、产品价值、服务质量、产品竞争力、基于需求的产品销售技巧以及赢得更多业务能力的最有效手段。

客户推介一家银行的服务，会给这家银行带来更多业务，从而推动银行的收入增长。

富国银行的目标是保持两位数的收入增长，考虑到其所处的是美国充分竞争的金融市场，实现这个目标是非常不易的。但是在大多数年份，富国银行都成功地做到了。

每股收益（摊薄后）

富国银行认为，每股收益（EPS）反映一家企业的创利能力。每股收益是净利润与优先股股息之差与公开发行的股票平均数的比值。摊薄后每股收益包括所有普通股等价物（实值期权、股票期权、认股权证和认股权、可转换债券[注]和优先股）。

富国银行不仅重视每股收益，而且重视股息分配——“我们知道股权分红对股东的价值”，让股东实时获得收益的激励，是富国银行投资者关系管理与市值管理的重要一环。富国银行股息分配在金融危机后的2010年触底后，一路直上，且远远高于每股收益的增长比例。图4.1为2010—2015年富国银行每股收益、股息增长情况。

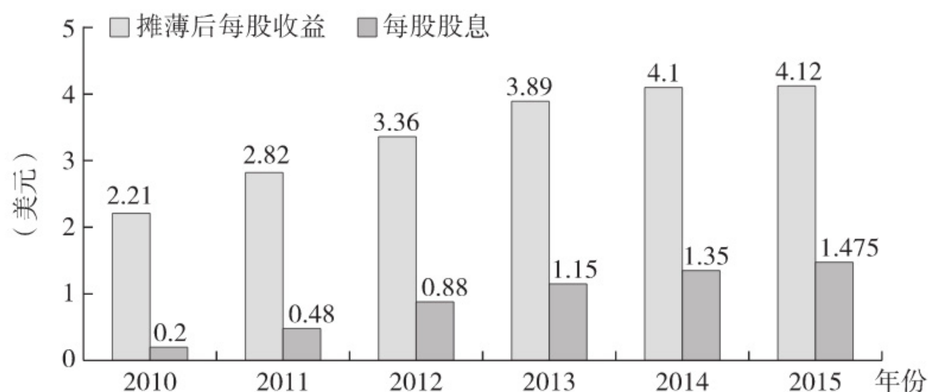


图4.1　2010—2015年富国银行每股收益、股息增长情况资料来源：《富国银行年报》。

股权回报

富国银行认为股权回报是衡量一家公司如何使用股权投资，为股东利益工作的最好标准。它是指一家公司每1美元投资产生多少的利润。与短期的经营业绩相比，富国银行更追求持续增长的市值表现。

资产托管

资产托管实际上是当前中国各家银行竞相布局的大资产管理业务。如何在激烈竞争的市场上稳健经营？如何坚持诚信至上、制度先行？关于这些，富国银行有什么经验？

富国银行宣称：客户把他们的资产托付给金融企业，这是因为他们相信金融企业能够帮助他们实现长期的财务目标。这家企业在广泛的服务——中介、托管、信托服务、定制投资管理等方面做得越好，客户就越信任这家企业，并托付给这家企业更多的业务。然而，某些金融企业滥用了客户的信任。比如，共同基金这一领域出现了诸多指控和丑闻，之后客户在选择资产托管和投资机构时变得非常谨慎。富国基金致力于保护客户利益，有着限制、约束和防止逾期交易和择时交易的长期政策和控制体系，审查所有见客交易，防止和杜绝潜在的交易滥权行为。简言之，富国银行绝不允许任何可能为某一部分客户达到某个盈利点而损害其他客户利益的交易。

前文已述，2002年富国银行150周年华诞之际，开展了一场名为“16个年代、16名员工、16个历史记忆”的纪念活动，其中一个历史记忆便是强调

诚信高于一切，并一直坚持。

信贷质量

风险管理是银行业的永恒主题。巴菲特对富国银行的看好缘于富国银行的“不做蠢事”。富国银行坚定地认为，在金融业做到最好，首先必须在风险管理和信贷质量方面做到最好，这是确保银行在其他方面成功的前提和基础。在风险管理方面，富国银行的经验之谈是：“一家成功的金融企业通过了解客户所在区域的贷款规模、行业分散风险来有效管理风险。我们的信贷质量保持优良是因为我们坚持关系聚焦（客户关系的范畴远远超过贷款关系）。我们坚持信贷审批的分权化是因为我们相信当地客户经理比其他人更了解他们的社区和客户……我们的客户经理对整个客户关系的营利性承担责任。我们的审计及贷款审查团队，通过先进的分析工具审查贷款决定及程序，确保客户经理遵循银行的信贷政策和流程办理业务。”

值得注意的是，国内银行业纷纷提出要打破对抵押品的膜拜，然而富国银行2/3的贷款拥有足额的房产抵押，另有20%的贷款通过汽车等其他资产担保，还有一些贷款由政府提供担保，比如助学贷款、中小企业管理局担保贷款等。富国银行是以一种非常“老套”的方式做业务，既强调第一还款来源，也毫不轻视第二还款来源的可靠性，从来没有联保等担保方式的创新。

可惜的是，2016年的虚假账户事件打破了这一神话，代价不菲，教训深刻。

信用机构评级

在美国成熟的市场机制中，信用评级一般由外部评估机构而非监管部门做出。外部评级机构，如穆迪公司、标准普尔、惠誉国际（Fitch Rating）根据企业的财务实力、履约风险情况对企业进行信用评级。一家企业的信用评级越高，其借款成本就越低。2003年，富国银行成为穆迪公司评定为Aaa的美国唯一一家银行，Aaa是最高信用评级，是穆迪公司自1995年以来第一次对银行授予Aaa信用评级。自此到虚假账户事件曝光前，富国银行一直享有评级机构对美国银行业的最高信用评级。

富国银行自豪地宣称：“Aaa信用评级体现了我们坚实的财务状况、多元化的商业模式、严格的风险管理、优良的信贷质量、优秀的服务与销售文化和各种经济周期下稳定可持续的财务业绩。穆迪公司对富国银行的描述为“好的公司治理”“相信这些特点将带来稳定、可持续、可预期的盈利情况以及风险状况”。表4.3为富国银行获得的穆迪公司的评级。

表4.3　富国银行获得的穆迪公司的信用评级

项目	信用评级	获得更高信用评级的数量
债券发行	Aaa	无
长期存款	Aaa	无
财务实力	A	无
次级债务	Aa2	1
债券发行	Aa1	8
优先债务	Aa1	8

资料来源：《富国银行年报》。

每天每个客户经理的产品销售数

富国银行的理解是："这个指标（产品销售数）的起点不在于我们的销售人员和客户经理，而在于客户。我们如何帮助他们实现财务成功？他们的财务目标是什么？为了达到财务目标，他们需要获得什么产品和服务？为了挖掘这些需求，我们必须有足够的客户经理为客户提供他们期待的随时、随地、随心的服务。我们的客户经理需要培训、资源、经验和产品知识去参与有价值、直接的交流，帮助客户实现财务目标。我们把它称为'基于需求的销售'。"

富国银行不仅有完善的考核体系、计价体系，还有成熟的系统配套、培训体系和培养机制。和国内银行一样，富国银行采用"典型带路、经验交流"的方式，通过"先进带后进"的形式来提升整个团队的营销能力，它的典型树立和经验提炼真实客观。1999年，富国银行这样推介一位名叫戈尔迪·曼德拉的"营销明星"：

曼德拉是蒙大拿州比林斯市的一个零售客户经理，她是21个机构、几千个零售客户经理中销售业绩最好的员工之一。在担任4年的电话银行座席人员之后，她成功转岗为零售客户经理，在新岗位上刚满1年就取得了优异的业绩实属不易。她把成功经验归结为4点：一是严格遵循销售指引要求，并融入她的个人风格，"每次和客户打交道，都是一个销售和服务的好机会"。二是每次都做到精心准备，充满信心。"对于那些了解客户情况和需求的银行人员提出的财务建议，他们会倍加尊重"。三是她的个性乐观向上，很有感染力。"我随时保持微笑，我感觉良好，客户就会感觉良

好，并给我服务机会”。四是持续成功，“当我找到一个帮助客户的途径，让客户感觉良好，就会让我自己感觉良好，拥有更多的能量去帮助下一个客户”。

核心产品关系

核心产品是客户非常重视的产品，客户一旦购买，就可能从这家银行而非其他银行购买更多的产品。金融业存在4款核心产品：支票、住房抵押贷款、投资和保险。以住房抵押贷款为例，2015年富国银行个人住房抵押贷款占总贷款的35.66%，远超国内银行，包括占比最高的中国建设银行。富国银行大力发展住房抵押贷款业务，除了其风险分散、资本消耗低、收益稳定、可批量销售以外，更多的是看重“核心产品”的特性，即交叉销售的切入机会与连带效应。富国银行有一个营销目标，即“住房贷款与其他银行业务的交叉销售率必须达到100%”。

作为一家综合型金融企业，富国银行为客户提供超出这4款核心产品以外的广泛服务。每位客户持有富国银行的产品数是一项非常重要的指标，它体现了客户满意度和综合效益度。客户购买一家企业的产品数越多，他们得到的好处就越多，他们的忠诚度就越高，他们与这家企业打交道的时间就越长。

忠诚度越高、对服务的满意度越高的客户会给这家金融企业更多的机会满足他们更多的金融需求。金融企业越了解客户的需求，就越能提供更好的财务建议。当客户获得优质的服务，这家企业的利润就越高。“二八定律”的魔力无处不在，富国银行80%的销售增长来自向老客户销售更多的产品。

每个钱包里都有一张富国银行的银行卡

在银行卡的普及阶段，富国银行这样推介银行卡产品：“它们是安全、可靠、便利的，它们是被广泛接受的。它们是全球买卖商品和服务不可缺少的一部分。”

富国银行这样看待银行卡的市场机遇：“借记卡和贷记卡的发展机会较之前任何时候都要巨大。史上第一次，电子支付金额突破400亿美元大关，与支票支付不相上下。在实体店消费时，使用借记卡和贷记卡支付的金额已超过使用现金和支票支付。未来3年，预付卡有望从现在的600万张达到4000万张。”

富国银行这样升级银行卡功能：“越来越多的消费者使用银行卡支付月度

账单，包括租金支付。富国银行的关注点是确保客户从这些强大的工具中受益——不仅用以支付购买商品和服务，还用以现金管理与预算管理。富国银行是美国第二大贷记卡发卡机构，累计已发行1500张贷记卡。”

活跃在线的客户

线上化和移动化是富国银行渠道建设的重要方向，在理念上，富国银行没有把网络、手机视为一个独立的商业模式，而是作为整个“随时、随地、随心”客户服务选项中的一部分。客户能够根据他们的需求，从一个渠道转到另一个渠道——网点、ATM、电话银行、网络、直邮。它必须是高效、便利、无缝对接的，帮助富国银行留住客户并获得客户所有的金融业务。近20年，富国银行每年都要比较分析、系统总结线上化的进展和成绩。

近几年，网络已经极大地改变了金融服务和服务客户的方式。富国银行起步很早，抢得先机：

43%的支票客户已经上线，1998年仅为6.4%。

我们实现第一个百万位客户的线上化，花费了4年时间，但也就在这4年里，我们吸引了400万位新的线上客户；截至2004年我们的线上客户达到500万位。

截至2003年年底，我们拥有150万位分期付款/提示客户。在2003年，我们为将近70万个存款账户开通了在线账单服务。

2003年，我们线上产品和服务销售增长了100%。

我们的企业客户和商业客户线上相关收入增长53%，通过我们的商业电子化办公室完成了5.9万亿交易量。

2003年，我们向6万个线上商家完成了120亿美元的线上交易，较上一年翻了一番。

员工敬业度

如果想了解客户是否喜欢和满意金融企业的产品和服务，最好的方式是观察那些为客户提供服务的员工的感觉怎么样。

富国银行认为，员工是影响客户的最大因素。如果员工有端正的态度，觉得企业是他们自己的，他们对结果承担责任。工作技能和培训非常到位，

成绩得到认可，工作充满乐趣，那么，“他们的客户也会感到愉悦甚至惊喜。我们倾向于认为每一个员工都是CEO——首席敬业官（Chief Engagement Officer）”。富国银行相信在员工绩效、客户满意度及忠诚度、收入增长、市场份额、净利润和股价之间肯定存在直接联系。换言之，人的发展必然带来利润增长。

富国银行每年聘请盖洛普公司对所有员工进行一次全面调查。2015年，富国银行的员工整体“敬业度”继续提升，在5分制中得4.25分，较2014年的得分（4.22分）进一步提高。富国银行连续两年被授予盖洛普“最佳雇主奖”。

客户渠道选择

富国银行认为：“很少有客户只选择单一的渠道去和钱打交道、进行交易或者获取账户信息。他们使用所有的渠道，而选择哪一种则主要看他所处的地理位置和需求。所以，我们提供客户各种渠道选择。”2000年前后，富国银行把所有渠道整合为一个称为“分销社区”的概念，通过它，客户能够每周7天、一天24小时实时获取所有账户信息。

当前，富国银行在全渠道运营上成效卓著，它不仅建成了美国最为广泛的网点体系，其网上银行也被评为“全球最佳网上银行”。根据银行1.0到银行4.0的渠道运营层次的划分，富国银行已全面迈入银行3.0时代，正快速进军银行4.0。

市场份额

国内银行家认为，市场份额决定市场地位。富国银行赞成这一看法。在所有指标中，富国银行特别重视两个指标：一是存款指标。对此，富国银行认为存款可能是一家金融企业与它的客户最重要、最核心的关系体现。客户选择将自己的钱存入一家银行，是因为他们相信这家银行能够安全地保管他们的钱。这家银行的存款越多，客户对这家银行的忠诚度、信赖度就越高，这家银行的信誉也就越高。2009年，富国银行已经在近20个州有了存款市场份额的压倒性优势。二是住房抵押贷款。富国银行认为对有房产的客户，赢得他们抵押贷款的业务是赢得他们更多金融服务机会的关键。房子不仅是居住的地方，还往往是房主最大的资产。房产是易于管理和适于投资的金融资产，就像他们投资股票、债券、共同基金和退休养老计划一样。近20年，富国银行一直是美国抵押贷款和房屋净值贷款发放金额最多的银行，而且市场占比越来越高。1999年，富国银行占美国住房抵押贷款市场份额的1/13，目前进一步提升到了1/4。

市值

关于市值，富国银行表面上一家公司的股票市值仅是它发行股票的整个美元计价——股票数量乘以每股现价，但实际上，它的含义远不止于此。它是客户对企业未来价值的美元计价，依据是这家公司持久产生收入和利润的能力，它不是基于这家企业过去的业绩，而是客户对它未来发展的认可程度。

社区参与的成功标准

富国银行自称“社区银行”，以鲜明的社区认同感和社区参与感为荣。这种融入社区的发展战略与富国银行扎根实体经济、坚守大零售定位一脉相承，同时也符合美国的主流价值观。富国银行宣称：“我们的网点与它所在社区有着千丝万缕的联系。所以，我们每一次沟通都围绕着怎样工作才能对客户和他们所在社区最有利，因为每位客户（和我们每一名员工）都生活在一个地方，都属于社区的一部分……我们如何判断我们参与社区的成功与否？数量当然是很重要的一方面，比如，我们捐献了多少钱，我们的员工提供了多少小时的志愿服务，我们支持了多少个社区。然而，我们更看重的标准是质量。我们向社区提供我们最擅长的服务，为社区带来最大的福利——优质的综合化金融服务和专家财务建议。所以，我们用我们的资源普及金融知识教育，尤其向低收入家庭和移民普及教育，这样，每个人都是赢家。”

富国银行多次被评为美国最有爱心的企业，享有很好的品牌美誉度。与国内银行业的爱心事业相比，富国银行参与社区的活动更有系统性、更接地气、与发展战略更加协同。

五、转型纲领——战略转型的“10条军规”

转型是当下中国银行业的“痛点”和“难点”。我们常常说，大零售战略转型是一项系统工程，系统工程从哪里入手？有没有捷径？有没有路标？有没有地图？往哪里转？怎么转？不妨参看富国银行的10大战略重点，即富国银行战略转型的“10条军规”。

积极拓展投资、信托、中介和保险业务

投资、信托、中介和保险业务实际上是当前中国银行业竞相发展的财富管理业务。面对综合经营大时代的到来，富国银行积极拓展和抢先布局，其在这一业务领域形成了以下几个方面的认识和判断：

一是市场空间巨大。“这块业务集中了我们绝大多数客户的绝大多数资产，在衡量存款市场份额时，我们不再把存款作为唯一的标准，因为在4美元的美国家庭金融资产中，仅有1美元会作为存款”。

二是发展潜力巨大。在特定的市场，富国银行的存款市场份额达到20%甚至30%。但在2000年，富国银行仅占美国整个金融资产市场份额的3%。

三是交叉销售机遇巨大。富国银行把投资、信托、中介和保险业务视为交叉销售的重大机遇。2002年，富国银行董事长指出：“我们的客户把他们资产的一半用于投资和买保险，但是他们交给我们办理的不到1/3。”

四是目标高远。1995年，富国银行仅有约5%的收入来自投资、信托、中介和保险业务，2000年这一比例达到11%，2003年进一步提升到16%，富国银行的基准目标是25%。

五是队伍和机制保障。2002年，富国银行每一名理财经理对应1600个客户家庭，每一名投资经理对应9000个客户家庭，这完全不能满足客户需求。为了加快发展和赢得客户更多的业务，富国银行聘请了更多的私人银行家、注册理财师，同时通过独立财务顾问网络向客户提供超越网点的服务。“这些举措推动我们更好地满足所有投资客户——从第一次购买共同基金的客户到具有复杂财务管理需求的富裕家庭”。

六是并购和资产管理业务公司化运营。富国银行的发展史上曾经有过1000多次的并购，除了对第一洲际银行、西北银行与美联银行等强强式合并之外，富国银行的并购大都是并购规模相对较小的金融机构。2000年之后，富国银行每年都有数10次的并购，并购标的大都是规模较小、但有一定竞争能力和经营特色的保险公司、基金公司、证券公司等，目的在于扩展经营范围，为客户提供全方位的服务。富国银行还重组了私人客户服务部门，使之与社区银行、商业银行办事处、抵押和房屋产权业务更好地融合。“我们希望我们所有客户把他们的银行业务、投资业务和保险业务都归集到富国银行来办理”。

七是诚信经营，稳健发展。“我们是否愿意自己购买它——这是我们销售和推介每一个证券时第一道也是最后一道考验”，正如兴业证券资管公司总经理所说的“资管业务需要‘专业的善良’”。

向“伟大的8”进发

“伟大的8”是富国银行的交叉销售目标，富国银行在交叉销售方面钻研了近30年。2000年，富国银行在总结前期经验教训的基础上，系统地提出了交叉销售的核心战略，包括目标（“伟大的8”）、定位（客户、渠道、

服务、产品等）、机制（双向计价等）、产品宣传策略（“保险箱”）等，推动交叉销售战略的第一步是实行有效的产品整合和产品包策略，具体如下：

富国产品包是支票、信用卡、房屋净值授信和贷款、在线银行等产品组合，它能够为客户每年节省300美元。

富国投资组合管理账户是包括支票、储蓄、中介、信托和贷款在内的一种财务管理账户，把所有账户集中到一个月度统一结算，它能够为客户每年节省500美元。

家庭资产管理账户是把按揭、房屋净值统一授信、信用卡合并到一个账户，帮助客户管理现金流，适用税收优惠政策，规划大额开支和投资等。

购房者包包括免费、附息的支票账户，免年费的富国支票卡，免手续费的房屋净值贷款和授信额度，3个月免费账单支付，首次中介交易免15%的手续费，信用卡和支票透支保护，它能为客户每年节省340美元。

商务服务包是把支票账户、存款和信贷服务、工资和订单服务组合在一起，如果一个小企业客户分别买这些产品，价格要高很多。

富国银行正是在细节上下功夫，并一直坚持，才形成了交叉销售方面不可复制的竞争优势。

为客户做正确的事

所谓做正确的事，就是要为客户提供优质的服务，创造价值，帮助客户实现财务成功。2001年，富国银行提出“我们的产品是服务”的理念，开启了服务提质之路。富国银行既抓软性的用心服务，也通过流程优化提升服务品质。

抵押贷款/房屋净值与其他银行业务的交叉销售率必须达到**100%**

富国银行高度重视发展包括按揭贷款和房屋净值抵押贷款在内的住房抵押贷款，一是因为住房抵押贷款是传统商业银行最大的业务之一，二是因为住房抵押贷款关联性强，带动交叉销售的效果明显。1999年，当时的富国银行已经是美国最大的住房抵押贷款发放银行，但是只占市场的1/13，到了2014年左右，每3笔住房抵押贷款中就有1笔由富国银行发放。2015年，富国银行住房抵押贷款占总贷款的比例达35.66%。富国银行不是为了做住房抵押贷款而做住房抵押贷款，它更多是把住房抵押贷款作为获客的有效手段和交叉销售的重要通道。富国银行有一句营销口号是“房子在

哪里，机会就在哪里”，其追求的目标是“和所有按揭和房屋净值贷款客户发展全面的银行合作关系。所有有抵押贷款或房屋净值贷款需求的富国银行客户找我们办理”。

每个美国人钱包里都要有一张富国银行银行卡

银行资深管理人士认为，前两年苹果支付的推广，实际上是新一轮银行卡的“跑马圈地”，各家银行所争的是苹果钱包里的首要位置。可见，即使在互联网、手机支付大行其道的时代，银行卡仍然没有过时。而富国银行对银行卡的重视较早，起步更早，抢得了先机。2000年，富国银行提出：“我们必须确保每一个我们的客户都有一张富国银行的信用卡和借记卡。”国内招商银行对富国银行的学习研究用力颇深，真正在中国银行业中异军突起，就是从“一卡通”开始，招行的做法是不是源于富国银行呢？

随时、随地、随心

“随时、随地、随心”是富国银行的渠道核心理念，对此，富国银行的解释是“我们要连接所有渠道——网点、ATM、电话银行、在线银行、直邮、交互式视频，满足客户随时、随地、随心的服务需求。客户用在线银行或者电话银行了解账单情况，他们到网点和理财顾问进行交谈，他们用ATM提取现金，每个渠道都能够提供最新的信息并且做到无缝衔接”。

根据普华永道（Price Waterhouse Coopers）对银行业务形态的划分，银行业的发展分为4个层次，即银行1.0时代、2.0时代、3.0时代和4.0时代。近年来，中国银行业渠道创新的步伐很快，但整体上还处在2.0时代，正快速向3.0时代迈进，而富国银行从2000年起进军3.0时代，目前正处在3.0时代向4.0时代不懈探索的征程中。商业银行业务形态发展演进如图4.2所示。



图4.2　商业银行业务形态发展演进资料来源：普华永道公开发布的研究资料。

“信息化”营销

根据富国银行的定义，“信息化”营销指在尊重和保护客户私人信息的前提下，使用科技手段分析和满足客户的需求，在与客户打交道的任何节点上，必须在正确的时机，向正确的客户提供正确的产品，帮助客户节约时间和费用。这实际上就是大数据运用与管理。

2003年，富国银行的一个专项营销活动是发现并找出那些没有抵押贷款业务的客户，向他们提供不收手续费的抵押贷款服务，帮助他们节省了600美元。

成为客户的支付工具

当前，互联网金融给中国银行业的冲击集中在支付领域，第三方支付规模呈几何级增长。尽管商业银行的支付业务依然保持快速的发展态势，但在网络支付领域，目前第三方主导的支付业务规模和增速均显著高于传统银行。第三方通过构建线上线下（Online to Offline，简称O2O）支付闭环的方式逐步渗透到银行此前的线下收单市场，从最初充当银行网关的支付

平台的单一角色，到目前试图取代银行的支付中介地位，进而担任交易双方信用担保功能，银行业对此陷入了技术脱媒的恐慌。

业界认为互联网金融热在中国是一个独特现象，美国没有出现过互联网金融热，这个观点是不正确的。2000年，富国银行董事长理查德·柯瓦希维奇曾经这样记述道：“现在许多公司想向你提供银行服务，软件开发者和网站想向你开出或支付电子账单，网络折扣经纪商想向你提供理财建议以及其他银行服务。网络公司想向你发放贷款，哪怕它从来没有和你打过交道。还有一些网站计划仅提供其他金融服务商抵押贷款利率海报的清单来获利。”这些情况与中国当前的互联网金融热何其相似！富国银行的应对之法是“成为客户的支付工具”，即不管客户何时何地购买富国银行的产品，是用电子方式还是线下方式，富国银行必须确保能够为客户创造实实在在的价值，成为他们的有效媒介。这一理念体现了富国银行对互联网金融可能造成的支付革命以及技术脱媒早有警惕，也准备了应对方案。为此，富国银行从推出全球第一家网上银行开始，在渠道工具的创新上全速领跑，成为网络、手机等新兴渠道工具的创新先驱与集大成者。

优质客户

富国银行有一个经典的观点：“富国银行只有3种工作——满足现有客户的需求、招揽新客户以及管理两者之间风险。”富国银行在2000年提出要留住优质客户及提升体验这一战略之后，2011年前后进一步明确“客户至上”的核心理念。富国银行的客户战略是留住所有高价值客户，同时通过赢得客户更多的业务，吸引和转化更多的高价值客户。2003年，关于如何留住优质客户，富国银行董事长理查德·柯瓦希维奇有一大段精彩的论述：

我们坚持把客户放在任何事情的中心。我们每时每刻为客户提供最优质的服务，以使他们给我们更多的业务，给我们奖励——重复购买我们的产品或者推介给他们的家人、朋友和商业伙伴。营销客户是我们愿景的关键，我们都是营销人员，对此我们引以为豪。我们都相信“服务从我开始”。然而，我们的评价和奖励系统必须在营销客户和留住客户之间取得平衡。留住客户甚至比营销客户更重要，市场会对我们留住客户提供奖励，您作为我们的利益相关者，则会从我们的稳定客户中获益。

平均每年我们流失1/5的零售客户！我们不希望客户从我们的前门进来，在门廊边逗留片刻，面谈后就径直从我们的后门走了出去。我们的目标是降低一般客户的流失率，要做到这一点，我们必须提供让客户惊叹的服务。我们都知道那种极致的服务体验意味着什么，因为我们都是消费者！

当富国银行的一名零售客户经理在网点向客户提供服务，当一名客户通过

富国银行的电话银行获得帮助或者通过富国网银完成一笔交易，我们希望客户会说："哇，太棒了，我要赶快和某人分享我的体验。"当富国银行的一名员工向某位客户提供服务，我们希望客户会说："哇，我原来不知道能获得这么好的服务，富国银行的这些家伙真是太了不起了，他们解决了一个问题，或者帮助我了解了如何达成我的目标，我学到了保持财务健康的新知识。"从给客户的第一印象到与客户最近的一次联系，我们的服务质量都要保持一贯性，要做到这一点必须依靠我们的文化和心态。

2016年，富国银行时任董事长对客户关系做了进一步的阐述：

赢得终身合作关系。

我们相信，赢得客户关系的最佳途径是倾听和理解他们的需求。

我们获得深度持久关系的关键，不仅在于我们了解客户，还包括理解他们如何定义财务成功。我们真心期待客户成功。

我们通过遵循简单的原则，努力让每一个关系——不管是新关系还是老关系，都变成持久的关系。我们把客户放在第一位，把他们当作我们尊贵的客人。我们帮助客户实现财务成功，致力于让他们满意，为他们的最佳利益而奋斗。简而言之，我们与客户站在一起。

当我们遵循这些原则，我们获得信任并赢得跨越几代人的长久关系。正如我们的客户信任富国银行，他们在19世纪使用我们的马车运送他们的贵重物品，今天他们仍然把金融需求托付给我们。

人才是核心竞争优势

富国银行坚持认为："我们必须继续培养、激励和认可所有员工，建设和成立更有包容性的工作场所和更具多样性的组织。我们最大的后盾不是客户，而是我们的员工，这可能会让您感到奇怪。实际上，员工的敬业度和客户的忠诚度高度相关。客户经常说他们宁可选择一家产品少、渠道少，但服务优质的地方性小银行，也不愿意选择一家产品多、渠道多，但是服务不佳的大银行，为什么不给他们提供第三种选择呢？我们要做一家产品多、渠道多、服务优的大银行，这离不开我们热诚、充满活力、具有使命感的优秀团队，他们比其他金融机构的员工更能相互关心、更关注客户和社区。多样性是活力之源。对应多样性的市场环境，打造一家多样性的公司，这是我们经营管理层始终坚守的使命担当。我们希望所有管理层人员的构成都体现多样性，因为我们要和多样性的社区建立长期关系。"

富国银行每年聘请盖洛普公司对全体员工进行敬业度调查，2014年和

2015年的得分分别是4.22分和4.25分，连续两年获得盖洛普“最佳雇主奖”。该奖用以褒扬有凝聚力和创造力的企业，获得该奖的还有丽思卡尔顿酒店等。

---

1. 可转换债券是债券的一种，可以转换为债券发行公司的股票，通常具有较低的票面利率。从本质上讲，可转换债券是在发行公司债券的基础上，附加一份期权，允许购买人在规定时间内将其购买的债券转换成指定公司的股票。

当前中国银行业转型热点的“富国范本”[注]

20世纪90年代中期以来，随着中国自身经济实力的不断发展，国内银行业处在加速变革阶段，成长中的中国银行业迫切渴望通过学习西方发达国家同业经验来提升自身经营水平。与此同时，为了配合国家经济转型以及适应社会变革带来的发展需要，零售银行、私人银行、中间业务、社区银行、小微金融等一系列发展热点不断被银行业业内及专家、学者、媒体反复提及。以下以富国银行2014—2016年年报数据为分析基础，结合当前中国银行业热点发展方向展开进一步探讨。

一、社区银行

我们提起社区银行，就不得不说富国银行。作为富国银行三大业务之首，富国银行的社区银行业务涵盖零售个人客户和小微企业客户，提供小企业贷款、住房抵押贷款、车贷、信用卡、各类个人经纪、保险类业务等，其基本业务领域甚至超过国内银行常规大零售业务范畴。

无论从业务规模还是经营效益角度看，社区银行都是富国银行三大业务领域最关键的一个。最令国内银行业惊叹的是富国银行社区银行与批发银行相近的平均贷款规模创造了超过批发银行50%的净收入，数据打破了国内银行零售业务不赚钱的既定思维。零售银行不但赚钱，而且平均贷款规模创造的收益高于批发银行。表4.4为富国银行业务结构。

表4.4　富国银行业务结构

（单位：亿美元）

社区银行			
	2014 年	2015 年	2016 年
净收入	124.35	134.91	136.86
平均贷款额	486.9	475.9	468.8
人员支出 + 设备费用 + 租赁费用	227.6	215.92	209.42
批发银行			
净收入	82.35	81.94	81.99
平均贷款额	449.3	397.3	355.6
人员支出 + 设备费用 + 租赁费用	75.68	74.85	72.12

资料来源：《富国银行年报》。

从表4.4我们可以看到在“人员支出＋设备费用＋租赁费用”方面，社区银行的投入是批发银行的约3倍。据此可以推断，社区银行业务能够获得较高的收益绝对额和单位贷款效益，是在大规模投入的基础上产生的。

富国银行2016年总资产为19442亿美元，有9000多个网点，网均产能仅约为2.16亿美元，约15亿元，人均资产约0.53亿元。以2016年219亿美元净利润、近25万名全职员工计算，人均净利润约为8.76万美元，近60万元，富国银行在人均、网均产能方面与国内部分同行相比没有优势可言。表4.5为国内部分银行人均产能。

表4.5　国内部分银行人均产能

	员工总数（名）	资产总计（亿元）	人均资产（亿元）	净利润（亿元）	人均净利润（万元）
浦发银行	52 832	58 572.63	1.11	546.6	103.46
民生银行	58 720	58 958.77	1.00	478.48	81.49
招商银行	70 461	59 423.11	0.84	615.76	87.39
兴业银行	56 236	60 858.95	1.08	533.89	94.94
光大银行	42 250	40 200.42	0.95	301.5	71.36
中信银行	58 023	59 310.50	1.02	429.29	73.99

资料来源：各行年报。

从平均存款指标上，我们知道了富国银行为什么重视发展人均和网均产能较低的社区银行业务。2016年，社区银行平均贷款规模为486.9亿美元，而平均存款规模则高达701.2亿美元，明显高于批发银行449.3亿美元的平均贷款和438.6亿美元的平均存款规模。社区银行不但贡献了单位收益较高的资产业务，也提供了大量存款业务来源。

按人均、网均创利核算，社区银行不是最佳业务，但是就银行整体发展而言，社区银行是做大整体业务规模、持续提升赢利能力的最佳选择。

二、小微金融

近年来，随着经济转型发展和社会经济结构变化，小微金融成为商业银行经营发展越来越重要的内容。富国银行的小微金融业务的开展情况如何呢？表4.6为2012—2016年富国银行工商业贷款占比情况，表4.7为2016年富国银行工商业及租赁业贷款情况。

表4.6　2012—2016年富国银行工商业贷款占比情况

（单位：百万美元）

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
工商业贷款（百万美元）	223 703	235 358	271 795	299 892	330 840
贷款总额（百万美元）	798 351	822 286	862 551	916 559	967 604
占比（%）	28.02	28.62	31.51	32.72	34.19

资料来源：《富国银行年报》。

表4.7　2016年富国银行工商业及租赁业贷款情况

	额度（百万美元）	占比（%）
投资者	57 912	6
金融机构	39 066	4
石油天然气	26 230	3
食品饮料	16 511	2
不动产中介	16 392	2
周期性零售商	14 894	2
健康产业	14 789	2
工业设备	14 010	1
科技	12 133	1
公共管理	9 588	1
运输	9 293	1
商业服务	9 147	1
其他	110 164	8
合计	350 129	34

资料来源：《富国银行年报》。

2016年，富国银行工商业贷款的份额仅占贷款总额的35%左右，且这是2012—2016年的最高点，其他大部分贷款是公司类或消费类不动产按揭或抵押贷款，以及部分信用卡和汽车类消费贷款。与国内银行业类贷款大多集中在批发零售、基建领域不同，富国银行工商业贷款的行业分布更加广泛（由于两国行业划分标准不同，客观上对信贷投放占比的差异产生影响）。

2016年，富国银行工商业贷款平均利率为3.02%，低于公司类不动产贷款3.44%～3.61%、消费类按揭贷款4.01%～4.42%的利率水平。可以肯定地说，富国银行是一家以不动产抵押贷款业务、住房抵押贷款业务为主的商业银行，工商业贷款在其整体业务中并不占据主导地位（考虑到美国资本市场中，企业直接融资较为便利，我们将商业银行工商业贷款全部视为中小企业贷款）。这与美国发达的资本市场和实体经济的“空心化”有一定关系。

就目前国内银行中小微金融企业信贷报告数据看，贷款占比并不比富国银行低，当然，这并不能说明国内银行不需要继续付出努力，只是根据目前的经验看，继续提高小微金融业务占比，并非是走向成功的唯一选择。当然，银行有义务站在提升整个社会发展效率的角度去调整业务方向，因为没有实体经济支撑的银行繁荣毕竟不是可持续的。

三、非息收入占比

很长一段时间，非息收入占比过低，被认为是国内商业银行的短板。我们来看看富国银行的非息收入情况。2014—2016年富国银行非息收入情况见表4.8。

表4.8　2014—2016年富国银行非息收入情况

	2016 年	占比（%）	2015 年	占比（%）	2014 年	占比（%）
存款账户管理费	5 372	6	5 168	6	5 050	6
信托及投资手续费	14 243	16	14 468	16	14 280	17
银行卡业务费	3 936	5	3 720	4	3 431	4
其他费用	3 727	4	4 324	5	4 349	5
按揭费	6 096	7	76 501	7	76 381	8
保险费	1 268	2	1 694	2	1 655	2
交易活动所得	834	1	614	1	1 161	1
债务证券所得	942	1	952	1	593	1
股票交易所得	879	1	2 230	3	2 380	3
出租收益	1 927	2	621	1	526	1
其他	1 289	1	464	1	1 014	1
合计	40 513	46	40 756	47	40 820	48

资料来源：《富国银行年报》。

从表4.8可以看出，富国银行非息收入占比较高，但是通过对构成项目进一步分析，我们发现备受专家推崇的存款账户管理费仅占总收入的6%，银行卡业务费仅占4%。富国银行主要非息收入由信托及投资手续费和抵押贷款费构成，其中抵押贷款费在我国监管体制下属于乱收费应予以剔除，而在混业经营被严格限制的国内，与信托及投资手续费类似的收入占比也会受到影响，而存款账户管理费、银行卡业务费也备受国内消费者和媒体诟病，减少这方面的费用是中国特色普惠金融的具体实践。所以仔细计算，我们与世界优秀银行相比，在非息收入方面的差距并没有想象的大，且主要是由于制度、监管甚至是消费习惯因素造成的。

所以，没有必要刻意追求较高的非息收入占比，商业银行与其强而为之，不如根据全行整体发展战略需要和市场环境，选择适合的业务种类获得相应收益。

四、利差收窄

近年来，利差收窄问题一直困扰着国内银行，利率市场化、存款保险制度等不断推进无不直指银行业利差收窄。2013—2016年富国银行利差变化见表4.9。我们看到，富国银行2013年以来净利差处在一个缓慢下降区间。2016年，其工商业贷款收益率为3.46%、消费类不动产按揭贷款收益率为4.01%～4.42%、汽车贷款收益率为5.54%、信用卡收益率为11.73%，总资金成本仅为0.35%，规模相对较大且成本最高的长期负债也仅为1.68%。

表4.9　2013—2016年富国银行利差变化

	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
生息资产收益率（%）	3. 57	3. 31	3. 18	3. 24
整体资金付息率（%）	0. 35	0. 27	0. 26	0. 37
净利差（%）	3. 22	3. 04	2. 92	2. 87

资料来源：《富国银行年报》。

富国银行净利差处在缓慢下降过程中，其利差水平与国内同业基本处于同一水平。银行业利差水平在很大限度上受国家的货币政策、经济政策影响，美国有放弃货币宽松政策并加息的举措，所以富国银行利差水平缓慢收窄是正常情况。

日本为了刺激经济施行了准负利率政策，进一步压缩了日本银行业本就微薄的利差水平，但实际效果并不如预期。在国家利率政策、货币政策面前，商业银行只是一个被动的承受者，没有必要刻意维持某一利率水平，净利差的高低不能作为评价银行的首要标准。较为简单易行的方式是同一国家，相似规模银行的排名比较，只要排名或利差水平相近，便不存在利差水平过低的问题。反而是利差水平过高的银行值得投资者、消费者注意，因为风险越大，回报越高。如果融资水平超低，需具体分析其未来低成本的存款，且在内部管理、人员结构上付出的隐性成本。

五、互联网金融

近年来，随着金融市场准入管制逐步放开，以余额宝、微粒贷、P2P（互联网金融点对点借贷平台）、众筹网等为代表的互联网金融风起云涌，给传统商业银行带来不小冲击。新进者给市场带来了一缕清风，在一定限度上对提升金融整体竞争力有积极影响，如以微信支付为代表的移动支付领域。

但是仔细想一想，这些基于网络科技的金融产品，银行真没想到吗？多年前，商业银行与手机运营商联合开发手机支付的新闻曾多次被报道，针对普通客户的小额理财产品即为银行把资产包拆开售卖。监管限制、国有企业的治理机制问题，以及对风险的极度厌恶成为银行联网金融创新的最大障碍。

当前，互联网金融创新产品共有两类：一类是将大的资产拆分后在网上出售的证券化产品；另一类是运用商户与客户交易数据为客户提供小额授信。余额宝突破2008年银监会48号文《关于进一步规范商业银行个人理财业务的通知》中关于个人投资理财产品规模不得少于5万元的限制，成就了1元钱也能投资的可能。

富国银行拥有全美最完善的电子银行渠道以及大量电子渠道客户，但是其在美国本土的物理网点数量保持在9000多个、ATM 1.2万多台，员工近26万名。富国银行没有因为互联网金融、电子渠道的发展而放废物理网点、人力投入，倒是网点数量、雇员数量相对较少，大力布局海外高端市场的美国银行、花旗银行在上一轮危机后慢慢落后于富国银行。

基于对互联网金融和富国银行的了解，我们认为在现行监管体系下，国内商业银行在互联网金融领域与BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）等圈外巨头相比处于劣势。互联网金融企业可以成为传统商业银行的有效补充，但如果想进入主流市场，需要接受与商业银行同样的监督管制。

对于中小型银行，与其在不利的竞争环境中投入更多资源抢先一步，不如进一步夯实发展基础。仅就富国银行的经验来看，掌握住房抵押贷款、房地产抵押贷款和传统公司企业类信贷业务及客户是商业银行未来安身立命的资本。现有互联网金融企业无法有效渗透上述业务，因与其的定位不符，否则就成了一家普通的商业银行。

通过上述数据分析，我们发现，在一些问题上，富国银行是榜样或者指明方向和问题所在。在另一些问题上，其尚无法给国内银行业更多借鉴，有待我们进一步摸索。

---

1. 本文由曹飞先生贡献了其中主要的思想，并由其主笔完成，经曹飞先生授权后写入此书，谨表谢忱！

富国银行如何发放小微贷款

对于美国金融体系和国际先进银行的经营管理，我们充满了好奇。美国成熟的中小企业融资体系具体是什么情况？富国银行怎样高效提供中小企业融资服务的？2007年，美国著名的《财富》杂志做了一次非常有意义的调研活动，调查情况如下：

专栏**4.1** /因地毯致富[注] /

彼得·帕普（Peter Pap）从事东方地毯交易已经有30年之久。作为成功的交易商，他对市场有很好的判断。近来，他既兴奋又焦虑。他看到这个行业出现了千载难逢的机遇。在战后经济繁荣的年代里，富裕的美国人疯狂购物，到欧洲抢购珍贵古董，其中包括地毯。现在，这些人要么已经去世，要么已经退休。他们的子女，或是需要空间，或是没有品位，正在出售家里的宝贝。世界各地的专业收藏家正渴望收购。帕普迫不及待地要利用这个新兴业务，发展他的公司——彼得·帕普东方地毯公司（Peter Pap Oriental Rugs），但这并不容易。

彼得·帕普今年52岁，自称喜欢追求完美，因而身陷各种琐事之中，从发货问题到保险文件。“我最擅长做买卖，却把80%的时间花在了该由别人做的事情上。”他想贷款买地毯，但遭到挫折，因为银行不同意他拿价值连城的藏品作抵押。同样让人沮丧的还有技术上的障碍。在他公司的网站上，只有几张地毯的图片，打开的速度很慢，让潜在客户很失望。他的居住地旧金山和新罕布什尔州都柏林市的商店采用的是不同会计软件，使记账变得复杂。他和重要客户的联系时断时续，甚至连客户关系管理计划也没有。

帕普承认陷入麻烦，他联系了《财富创业》杂志，请求做一期《小企业改造》（*Makeover*）栏目。为了帮助他，《财富创业》杂志组组建了一支一流的顾问团队。帕普要和德勤咨询公司（Deloitte Consulting）旧金山办事处的管理专家——42岁的克里斯·阿贝斯（Chris Abess）会晤，解决麻烦。他还要同富国银行旧金山办公室29岁的高级贷款官员伊万·鲁伊兹（Ivan Ruiz）座谈，分析小企业贷款难题。至于技术困难，他要找来自圣何塞的帕特里克·库克（Patrick Cook）。库克是小企业技术研究所（Small Business Technology Institute）的首席技术战略师。该研究所是非营利机构，专门帮助企业家克服技术问题。

在帕普旧金山店附近的咖啡店里，阿贝斯给出了一张问题清单。他知道，

帕普是美国少数几个拥有专业知识和资源进行买卖昂贵地毯的交易商，有些地毯售价高达25万美元。帕普还经常上公共电视网（PBS）的《古玩路演》（*Antiques Roadshow*）节目。2006年，他的销售收入为350万美元，公司已有盈利。

他的许多客户是有钱的艺术品和家具收藏者，他们想为装饰考究的住宅寻找神毯。帕普承认，更多的时间，他不是在服务愿意花25万美元买地毯的人，而是在点拨对5000美元地毯感兴趣的新客户。他说："我喜欢精美的地毯，希望别人也能喜欢。"与实体商店的老板不同，他并不担心客户利用他了解行情，然后到网上寻找更实惠的交易。他认为，每件古董地毯都是独一无二的。要是顾客觉得更喜欢另一件地毯，他会以原价收回已售出的地毯。帕普承认，他没有照顾好最有价值的资产、忠实的美国专业收藏者。他很少花时间给他们打电话，忘记收集他们的电子邮件地址。即便他有了最新的邮件列表，他也缺乏有效的网络营销计划。

阿贝斯评论说："在古董地毯业，你是个名人。彼得·帕普东方地毯公司已经成为知名企业。"但是，帕普违反了最重要的法则：名人，即便是细分领域里的名人，绝不能陷入日常管理。他应该雇一名营销经理和一名行政管理人员，这样他就可以集中精力从事地毯买卖。帕普和他的营销经理应该分析客户名单，确定联系客户的方法和时机，此后，每天都要打电话联系。阿贝斯说："两年不与客户谈话，简直可耻。"这话并不是开玩笑。

帕普的营销经理应该建立与艺术品经销商、高级住宅建造商、设计杂志编辑和室内设计师的联系。其他销售人员要承担培养新买家的任务。帕普可以在网上添加介绍知识的内容，比如地毯知识问答，甚至由员工撰写地毯博客。虽说可以让客户在网上看到地毯的图片，但帕普的生意不能依靠远程网络销售，因为高级地毯的买家在购买前，喜欢感受和触摸地毯。所以，新招的行政人员要担负起保险、发货和财务等工作。

在与富国银行的伊万·鲁伊兹会面时，帕普渴望得到贷款，逃离行政工作的折磨。他想借几百万美元，不仅为了进更多的货。他说："我想通过增加新员工、加强广告宣传和增加公关活动来扩大业务。"他的抵押品是1000件左右的旧地毯，价值数百万美元。帕普把鲁伊兹带到他的地下办公室。他的工作地点光线很暗，仅在第一层地板的托架之间挂了几盏荧光灯，这与照明良好的第一层展厅形成了鲜明对比。地毯被卷起来，用棕绳捆着，堆在办公室的各个角落。办公室没有供暖设备，十分寒冷，会计甚至穿了一件皮外套。

鲁伊兹为人友善，总是撇着嘴微笑，但在贷款问题上却有所保留。开始，他简要介绍了小企业贷款的基本规则。若向帕普提供商业贷款，需要分析帕普的资产负债状况，确认他的公司资金状况良好。鲁伊兹说："我们不

想看到，你为了缴电费而被迫卖掉一块地毯。”银行的贷款额度通常是公司税前现金流的3倍。帕普很失望，他原本想把地毯抵押出去，得到更多的贷款。鲁伊兹有礼貌地否定了这一点。帕普不服，他指出，银行经常以建筑物或设备为抵押品而提供贷款，为什么地毯不行？鲁伊兹摇头。银行能确定建筑物和设备的价值，在受贷方违约时，可以很快卖掉。“我们没有给地毯定价的专家。”他说。而销售地毯需要特殊的技能。鲁伊兹介绍了小企业管理局（Small Business Administration）支持的7A项目贷款。商业银行每年向7A项目发放150亿美元贷款。任何符合资格的美国创业者，不分性别和种族，都可以申请贷款。如果帕普打算用这笔钱扩大业务，小企业管理局将根据公司的预期盈利而不是历史现金流为贷款担保。帕普有了兴趣，但没有马上决定这样做。于是，鲁伊兹又提供了一些建议。帕普应该找一家他喜欢的银行，结识一位主管贷款的官员。鲁伊兹说，银行家更愿意借钱给他们认识和信任的人。

当天下午，小企业技术研究所的帕特里克·库克听完了经销商帕普对技术问题的抱怨。帕普哀叹：“在我的网站下载图片，总也完成不了。我在新罕布什尔州，接受旧金山的服务器的回复用的时间，可以泡壶茶了。”库克曾在英国银行巨头巴克莱担任技术服务经理，他向帕普询问了网络问题，并给出了快速的解决方案。他的462K DSL联网太慢了。帕普需要升级到更快的DSL网线（光缆传输速度可能因为本地流量的大小而变慢）。库克建议帕普寻求更顺利和更稳当的网络。“可以在全国几个地方用粗管（高容量的网络连接）建立服务器，提高速度。”他说。科瓦德公司（Covad）和地球连线公司（EarthLink）等公司提供这样的服务。

库克还建议帕普购买客户关系管理（CRM）软件，帮助他利用客户数据。提供小企业CRM软件的公司越来越多，其中领先的产品包括Entellium CRM、Microsoft Dynamic和SAP Business One。他还应该重视收集客户的电子邮件地址。这可以使他在发起营销活动时，更好地针对最有可能买下要上市的珍稀地毯的买家。

几周后，帕普说他正按照建议去做。他购买了德勤的咨询服务，德勤的一位顾问在纽约冬季古玩展（Winter Antiques Show）期间在帕普那里待了一星期。他帮助帕普安装了软件，获取了参观他展位客户的联系方式。帕普说，哪怕只有几个随便看看的人买了地毯，他这笔投资就值了。至于贷款，他打算不把它列入商业计划，以后找到银行家再说。

专栏4.1的内容透露了以下问题：

（1）中小企业融资难是普遍性问题。很多人认为，美国是直接融资占主

体的金融市场，中小企业更多地通过资本市场、风险投资来解决融资问题。然而，并不是所有中小企业都能够上市，都能够吸引风险投资，像文中彼得·帕普东方地毯公司这样的小型贸易公司阶段性的融资需求，受困于各种主客观因素，往往是求贷无门。

（2）关系型贷款是中小企业的主要融资方式。所谓关系型贷款，是指为关系对象提供贷款的一种特殊融资服务，这种服务旨在通过投资获取客户的特定信息，通常是专有性的信息，并通过与客户建立长期多方位交互关系评价这些投资的盈利前景。关系型贷款的构成应该同时满足3个条件：一是金融机构收集的信息是私有信息，区别于现有的公共信息，二是信息的收集是通过与借款人长期多方位的关系获得，三是信息始终保持私有性。很多人认为，只有中国才是人情社会。然而，富国银行的高级贷款官员伊万·鲁伊兹尽管首先介绍的是小企业贷款的基本规则，最后却还是建议帕普去“找一家他喜欢的银行，结识一位主管贷款的官员”，这是因为“银行家更愿意借钱给他们认识和信任的人”。这有助于纠正大家对于富国银行单纯利用大数据或者单纯依赖系统自动审批小微企业贷款的认识。对中小企业的贷款审批，即使是大数据的引入和智能化银行建设的推进，通过“望闻问切”对贷款人“软信息”进行收集整理，始终是非常重要的。

（3）有效的不动产抵押是中小企业贷款的第二还款来源。面对像帕普这样“从事东方地毯交易已经有30年之久”、“对市场有很好的判断”的“成功的交易商”提出的贷款要求——“把地毯抵押出去”，富国银行的鲁伊兹“有礼貌地否定了这一点”，并回答帕普关于“银行经常以建筑物或设备为抵押品而提供贷款，为什么地毯不行？”的疑问，因为“银行能确定建筑物和设备的价值，在受贷方违约后，可以很快卖掉”，即抵押品的可准确计价和快速变现的特性是银行看重的。鲁伊兹还介绍了新的贷款申请方式，即“小企业管理局支持的7A项目贷款”，这其实是采取担保公司担保的方式进行融资，值得一提的是，担保公司应是国资背景，管理规范、严格，而且每年150亿美元的担保贷款额度，对于庞大的小企业贷款需求而言，仅九牛一毛。虽然专栏中事情发生的时间较为久远，对今天银行的经营不具很强的参照性。但值得注意的是，2007年是金融创新较为活跃、风险偏好较为宽松的一年，由于信贷标准的放松，紧接着美国发生了席卷全球的次贷危机，而当时中国银行业开始探索对钢贸等行业进行联保、互保、担保等金融产品“创新”，最终损失惨重。

（4）金融服务以融资为主，融智为辅。作为一个小企业主，帕普遇到的困难和问题是多方面的，包括“技术上的障碍”、“记账变得复杂”和“客户的联系时断时续，甚至连客户关系管理计划也没有”，为此，《财富创业》杂志策划组织了一支一流的顾问团队，包括德勤咨询公司和小企业技术研究所的专家，而其中，富国银行高级贷款官员鲁伊兹主要承担的是融资

（顾问）服务的角色，他所回答的问题、给出的建议都仅限于融资的情况。由此可见，对中小企业“既要融资，又要融智”的需求，银行业还是有些力不从心。即使可以融智，也仅限于融资顾问的业务。

（5）富国银行的高级货款官员表现了较高的综合素质。比如，“鲁伊兹为人友善，总是撇着嘴微笑，但在贷款问题上却有所保留”，“鲁伊兹有礼貌地否定了这一点”，“于是，鲁伊兹又提供了一些建议”，寥寥数言，一个亲切、热心、专业而又坚持原则的信贷人员跃然纸上。2007年，富国银行尚未与美联银行合并，还没有在之后的金融危机中“弯道超车”，声名鹊起。当时的富国银行，还处在美国银行业中的第二阵营，《财富创业》杂志策划活动首先想到富国银行，其品牌深入人心可见一斑。机会是为有准备有实力的人准备的，富国银行在2008年金融危机中逆势崛起、大放异彩绝对不是偶然。

---

1. 布莱恩·赖利（Brian Reilly）.因地毯致富［J/OL］.财富中文网，2017［2007-07-01］.http://www.fortunechina.com/magazine/c/2007-07/01/content_2257.htm。

中国式社区银行

中国式社区银行，是指按照银监会的相关要求，设立的定位于服务社区居民的简易型银行网点，是支行的一种特殊类型。对社区银行的探索始于龙江银行“小龙人”社区银行的发展规划，2010年起各中小银行纷纷跟进，2013年6月后进入“高歌猛进”的扩张阶段，民生、兴业等股份制银行以及众多城商行都提出了宏伟的社区银行发展目标，民生银行还把以社区银行为载体的小区金融与小微金融作为两大战略转型方向之一。截至2014年年底，民生银行开设的社区银行达4902家，兴业银行开设数量达527家，光大、浦发、平安等银行开设数量均在150家以上。虽然银行对外宣称社区银行的发展喜人，但是深入实地调查或者探访业内人士，不难发现社区银行的发展实际上“叫好不卖座”，远没有达到预期效果。要使这一新兴的金融业态持续健康发展，应做到实事求是地面对问题、全面系统分析问题和适时解决问题，心平气和、开诚布公地把问题摆出来，避免在“沉没成本”的陷阱里越陷越深、无法自拔。

一、社区银行的定位误区

大众认为，相对于传统银行网点，社区银行这一昂贵的渠道，实行有限牌照经营，功能简约、定位特殊区域和客户群体，堪称网点小而美、服务优而精的典型代表。从理论上讲，它因为面向社区居民，具有服务便利、客户信息获取便捷、市场布局潜力大等优势，不仅可以低成本地迅速扩大银行物理渠道布局，弥补中小银行网点覆盖面不广、服务下沉、渗透不深的缺陷，与传统网点发挥优势互补效应，还可以贴近客户，提供差异化和个性化的综合金融服务，被视作新锐银行迅速占领市场的有效手段和经营转型的重点方向。然而，仔细研究，社区银行有以下几个方面的缺陷：

一是不同于国际上社区银行的通用定义和成熟经验

和村镇银行一样，社区银行这个“舶来品”在引进的过程中被进行了重大的改良。根据美国独立社区银行家协会（ICBA）的定义，社区银行是指在特定行政区划内组建并独立运营，主要为当地中小企业和居民家庭提供个性化金融服务并保持长期业务合作关系的小银行，属于独立法人。根据这一定义，我国的村镇银行、农信社、农商行、城信社都属于社区银行范畴，从本质上讲，绝大多数的城商行也是社区银行。与国内关于社区银行的通行定义有很大区别，西方国家社区银行的成功实践无法作为国内社区银行的参照物。

二是不适应社区现状

国内很多银行倾力打造的社区银行是立足于高端小区的“小区银行”，这是民生银行把社区银行定义为“小区金融”的原因。国内住宅小区自成系统，有封闭性。银行在小区内设立物理网点，首先要考虑客流量是否充足，其次要考虑不论是城市中心还是近郊的住宅小区，核心的居民客户白天不在家，多是老人、小孩和保姆这一情况。老人可能最需要社区金融服务，社区银行的设立则体现了社会责任感。但基本客户是否能支撑一家社区银行的设立、运营则不得而知。

三是不符合网络兴起、网点消亡的发展趋势

中国银行业的物理网点在不断增多，仅2013年就增加了5200多家，2013年年底达21.03万家，这种大幅增长正走向拐点。工商银行在2014年减少营业网点128家，这虽是国有大行首次出现物理网点负增长，却是银行业物理网点逐步消减的开始。未来学家预言：互联网时代发展到一定阶段，除理发店、小吃店等只能在线下进行的实体店外，所有产品和服务都会通过网上订购＋物流配送的方式提供，银行也不例外。2010年起美国等西方国家银行网点不断减少，荷兰在过去几年撤销了50%的银行网点。传统的银行家声称，客户选择银行时看中的是住所或公司附近有没有银行网点。然而调查显示，渣打银行（Standard Chartered Bank）75%的客户称网上银行才是选择银行的第一考虑，把网点作为首选渠道的只有12%。数据表明，2011年更换银行的美国客户中，有32%的人是为了能使用手机银行。中国90%以上的银行业务已通过电子渠道办理。2010年至今，网上银行受欢迎程度增加了一倍，手机银行使用率从5%上升到2013年的29%，移动支付市场扩大8倍，第三方支付交易规模达空前的17.2万亿元，据此，麦肯锡（Mckinsey）预测15年后中国的银行网点将大幅减少。社区银行的快速发展可能让银行未来背上沉重的包袱。

二、社区银行的经营困境

从实践情况看，率先试水的各家银行发展社区银行的效果远不如预期。截至2014年年底，民生银行的社区银行项目储蓄余额有224亿元，较年初增加210亿元，数据看似庞大，但分摊到约5000家社区银行，平均存款不到500万元。徽商银行引进万科集团战略投资给社区银行提供了丰富的想象空间，但直到2014年年底才开设第一家社区银行。宁波银行、上海农商银行早在2010年就开始布局，至今进展不快、成效不彰。定位误区之外，社区银行的快速发展还遇到以下几个方面的经营困境：

一是运营成本高企

与传统网点相比，社区银行的轻资产、人员少、成本低一直被视为优势，但考虑到社区银行远低于传统网点的平均产出和人均效益，整体而言并不合算。以民生银行为例，其在2013—2015年开设1万家社区银行，这是其2012年年末机构总数的14倍，以每家3人计，则需要新聘员工3万名，几乎是2012年年末全行员工的一半，虽然可采用不同的用工形式和工资标准，但整体的人力成本不容忽视。据测算，民生银行一家社区银行的初始投入在100万～300万元，运营成本在60万元/年以上，基本的盈亏平衡点必须实现储蓄存款达到日均4000万元左右，这个目标不易达成。在可预见的发展阶段，社区银行可能是“赔钱的买卖”。

二是跨界竞争激烈

单纯的房地产开发和物业管理都遇到了一定的困难和瓶颈，使万科、绿城、花样年等房地产开发商纷纷依托传统优势，借助互联网技术和大数据推出高附加值的类银行金融服务。如花样年旗下的彩生活服务集团为中国百强一级物业企业，它以“把社区服务做到家”作为企业愿景，运用互联网技术重组传统物业，将实体社区变成基于大数据的互联网平台，在业内率先推行基于信息化的包括综合金融服务在内的物业服务V2.0模式，聚焦社区生活1千米内微商圈商机，引导与扩大社区周边商业机构在彩生活线上平台应用，同时优化彩之云、彩付宝等线上服务与交易平台，并逐步推出资产管理、产业基金、融资租赁、小额信贷、金融服务外包、投资咨询、财务顾问服务等金融服务，专注于为社区内高成长、富有潜力的国内企业和中高净值人群提供专业融资顾问服务和综合解决方案。它将自身定位为社区金融服务商的社区银行与其本来的定位大型物业公司相比，并没有竞争优势。

三是合规成本和政策风险巨大

国内对社区银行的理解不统一，监管要求时有变化，对社区银行的限制较多。大部分社区银行员工是新进的劳务派遣制员工或实习生，一方面，培训、管理、文化融入、风险控制的资源在消耗且工作难度较大；另一方面，工资待遇与合同制员工有较大差异，工资主要按业绩提成计算，这就可能业务冒进，再加上专业培训不足，极易形成风险隐患和诈骗案件。

三、“社区化”才是出路

针对当前中国式社区银行的定位误区与经营困境，首先要正本清源，普及

我们对社区的理解，深化理解“社区化”的基本内涵和价值主张。

社区≠小区，社区定义具有广泛性和包容性

社会学家对社区下的定义有140多种，可分为4类：社区是一个行政区划，是指固定的地理区域范围内的社会成员以居住环境为主体，行使社会功能，创造社会规范，与行政村同一等级的行政区域；社区是一个社会单元，是由具有共同的习俗和价值观念的同质人口组成的，是关系密切的社会团体或共同体；社区是一个地域市场，既可以指一个省、一个市或一个县，也可以指城市或乡村居民的聚居区域；社区是一个网络板块，指不同的人围绕同一主题引发讨论，如天涯社区、17668兴致社区、燃梦时尚社区，类似的名词还有论坛、贴吧、看吧，以及在电子商务背景下诞生的社交网站（SNS）这一运营性质的社区，为带动淘宝等网购群体的交流，带动会员之间的沟通，便有了西米社区等。在互联网环境下，社区逐渐按行业、职业进行垂直分类，有按人力资源（HR）进行分类的茅草屋、人力资源沙龙等社区，它们提供人力资源相关资讯。综上，社区是一个泛定义。我们所要打造的社区银行，既可以是深入每个微小社会单元的金融服务，也可以是面向一个地市、一个省的大社区银行；既针对以小区为基本单位的线下服务，也针对网络板块的线上金融。把社区银行理解为小区简易服务终端是认识上的偏颇。

银行社区化≠社区银行，“社区化”是模式再造而不是渠道延伸

中国式社区银行定位于渠道延伸和物理网点建设，打通金融服务最后1千米，但实际上，大多数客户关注的并不是物理意义上的距离。银行业务的行为模式正在发生重大变化，既有的行为模式将被颠覆，客户与银行的日常互动渠道与互动方式也将随之改变，意味着客户体验的重点不在于银行投入了多少人力、开设多少网点，而在于银行投入了多少科技手段和是不是站在客户角度考虑问题。《银行3.0》作者布莱特·金（Brett King）生动而深刻地展望了移动互联时代银行生态的大变革、大转型，他指出：真正的挑战是怎么样克服银行现行系统内部的力量和惯性，填平客户行为与机构行为之间看似几乎不可逾越的鸿沟。如果只是简单的“网点进社区”，只是将原有产品延伸至网点，这种社区银行与过去被国有大行淘汰的储蓄所并无二致，况且目前中国的银行网点星罗棋布、比比皆是，密度已然不低，随着利率市场化背景下利差的不断收窄，银行业开始步入微利时代，更加难以支付巨额的人力成本和网点运营成本。从日常运营中跳出来观察客户与我们的互动，就会认识到，客户根本不在乎产品、流程和渠道，客户只想把业务顺利而又快捷地办完，“按我的标准为我服务，我才是客户，我的体验才最重要”。移动互联网时代，银行移动业务能力、网银支持与否、用户界面是否简单友好以及响应、处理日常需求和问题的能力，

才是客户选择银行的关键因素。在这个高度联通的时代，成为某家银行的客户，取决于这家银行能否方便快捷地为客户提供全方位的服务。电影《叶问》里有句经典台词“你不要死背招式，关键是要打到人”，语虽平常却寓意深刻，正是银行如何找准转型方向的生动注解。银行必须社区化，不是死背中国式社区银行的传统招式，而是需要超越单纯的“距离优势”，确立丰富而深刻的价值主张。

“社区化”的价值主张是深耕本土市场、推动发展转型、提升获客能力、优化客户体验、加强业务渗透

未来银行往哪里走？对此银行人大多不安和迷茫，这么多银行跟进社区银行建设，主要是源于对未来移动互联网时代竞争模式的恐惧，对政府业务、大型企业业务快速脱媒的焦虑，对核心客户、核心业务快速流失的担忧。对中小银行而言，经营区域内市场地位的巩固、核心客户的稳定不仅关系发展，而且关系生存。考核中小银行生存能力和竞争能力最为直观和可靠的一个指标，是本土市场占有率。实际上，中小银行，特别是作为地方银行的城商行发展至今，赖以成功的根本原因是“接地气”“社区化”，只是在规模逐步做大的过程中一方面患上了“大企业病”，机制优势和效率优势退化；另一方面心气高，热衷做全国性银行，偏离社区化的初衷。一家中小银行未来做多大、走多远，关键在于能否在各行业大洗牌的阶段存活下来，能否在本土市场上做深做透。银行社区化的价值主张是深耕本土市场、推动发展转型、提升获客能力、优化客户体验、加强业务渗透，一切违背这一主张的社区化战略需要再思考。

社区银行的“破茧之道”

与国际通行的社区银行定义不同，中国式社区银行是指按照银监会的相关要求，设立的定位于服务社区居民的简易型银行网点，是支行的一种特殊类型。被视作迅速占领市场的有效手段和经营转型的重点方向，社区银行受到了中小银行的热捧和跟进，但实际发展却陷入了经营困境和“低成本商业”的定位误区。

仔细研究，社区银行的发展有以下几个方面的缺陷。

一、客户具有排他性

严格地说，国内所谓的“社区银行”实际上都是“小区银行”，而越高档的小区管理越严格，封闭性越强。白天，留在小区里的往往是老人、孩子和保姆，不能构成银行有效的基本客户群。换言之，一个单独的、封闭的小区养不起一家银行的网点。

二、低成本制约下的低品质产品和服务不能满足客户需求

社区银行轻资产、人员少、成本低一直被视为优势，然而这种过于追求低成本的商业模式不可避免地损害了金融产品和服务的品质。社区银行这种模式，除了自助业务，就只能办卡、购买理财产品、递交贷款申请等，且因为过于简单、员工不专业等，给人一种不正规、没有安全感的感觉，客户少、人气差、效益不佳是必然。

三、没有精心设计的解决方案

监管部门鼓励银行发展社区银行，其目的在于倡导普惠金融的理念，打通金融服务最后1千米，特别为那些不能借助移动互联网手段满足金融服务需求的弱势群体提供帮助，着眼于解决社会问题。而国内对社区银行的理解不统一；监管要求时有变化，限制较多；一些银行对发展社区银行用力过猛，对需要解决的社会问题缺乏精准认识和正确的解决思路，只是把它作为规避网点扩张审批，实现“监管套利”的一种手段，这就达不到预期的效果。

社会性商业（Social Business）是与传统低成本商业模式相对的商业模式，是诺贝尔和平奖得主尤努斯（Yunus）提出的概念，是指那些在赢利经营的同时努力实现社会影响力的企业运营模式。它具有以下几个方面的

特点：一是针对特定的中低端消费者，致力于改善社会问题；二是它必须以可持续的方式运作，用财务上可持续的方法来改善必需品和服务供给，即不可赔钱；三是不以直接赢利为目标，在不赔钱的前提下注重社会效应、隐形回报和综合效益。与低成本商业模式相比，社会性商业更像是高端或标准的解决方案提供者，而非折扣供应商，其最大的创新是将运营目标转变为解决或改善社会问题，在服务社会过程中实现有形、无形的综合回报。

根据《哈佛商业评论》（*Harvard Bussiness Review*）2015年第3期中《深入富国的金字塔底部》（*Deeper Wells Fargo the bottom of the Pyramid*）一文报道，2009年，法国前政府官员马丁·赫希（Martin Hirsch）和达能集团副总经理艾曼纽·法伯尔（Emmanuel Faber）联手打造了一家名为ACtion Tank的非营利组织，着力在法国展开一场社会性商业实验运动。首批加入ACtion Tank与达能合作的企业有眼部保健企业依视路（Essilor）、建筑集团布伊格（Bouygues）、电信集团SFR，以及汽车制作商雷诺公司（Renault）。初步实验结果表明，社会性商业模式不仅能够有效改善社会问题，还是新商业理念的源泉。如依视路的“眼镜互助组”项目成功将一款面向贫穷退休人员的高品质阅读眼镜的价格从230～300欧元降到不足30欧元，同时为公司产品的研发打开了新通道；雷诺公司通过“互助修理厂”项目倡导雷诺自有或经其授权经营的汽车修理厂，贡献一部分时间和资源为购买特定车型的低收入群体维修损坏车辆，仅象征性地收取一点儿费用，这一做法获得了全公司和供应商的热烈响应，赋予了员工全新的工作意义。

社区银行低成本商业模式行不通，却彰显社会性商业模式的价值诉求。社会性商业模式的价值何在？换言之，银行作为追求利润的机构，从事社会性商业工作意义何在？《深入富国的金字塔底部》一文论述了社会性商业模式的隐形回报，认为社会性商业不仅能够为企业带来社会回报，“而且社会回报产生的溢出效应也带来商业价值。这部分商业价值可能丝毫不亚于低成本商业的利润”。这种隐形回报在社区银行上不仅适用，而且体现得更加充分。

促进突破性创新

哈佛商学院教授罗莎贝斯·科万腾（Rosabeth Kwanten）提出把社会性商业视为“创新测试平台”的理论假说，得到了广泛证实。达能集团在孟加拉国建立的社会性商业模式被称为“史上最佳研发实验室”，这是因为相较于低成本商业模式主要着眼于以产品为中心的创新，社会性商业模式是以客户为中心的创新，这种聚焦客户需求、提高获客能力、带动深度合作的特性，往往可以点燃许多创新的火花，使创新的效果更加显著。当前，国内

商业银行的外部环境、竞争态势、增长方式和经营模式已经发生了根本性变革。传统的经营模式行不通，各家银行围绕互联网金融、小微金融等所做的转型创新成效不佳，“不转型等死，转型找死”的现实就在眼前。银行业之所以惊慌失措是因为长期受到保护，创新能力欠缺。现有的社区银行发展采用低成本商业模式，在现有网点建设的基础上努力降低成本和服务品质。这种做法自然达不到预期的创新效果。在社会性商业模式中，我们以特定的居民客户而非产品为中心，这是完全不同的思维模式。比如，现在银行业掌握大量的客户信息，通过大数据对社区银行进行科学选址、合理布局，对不同的社区居民进行客户分层、精准定位，精心设计服务方案，真正做到“接地气”，把社会性商业模式作为激发创新的“引爆器”和“测试平台”。

激励员工

企业把股东回报作为最重要的目标，员工通常对此不以为意，特别在前几年银行业“暴利”的舆论压力下，银行员工对业绩的增长产生了强烈的“审美疲劳”。社会性商业模式能为员工带来动力，赋予他们新的工作意义。雷诺Moniliz项目的目标之一是强化企业的社会性DNA（脱氧核糖核酸）。Moniliz这个名字不仅代表雷诺服务的客户可以行动自如，还包含调动起公司员工积极性之意。公司供应商和销售人员对这一社会性商业模式项目积极响应的程度，远远超出了公司预期，参与项目的修理厂太多，甚至找不到那么多服务客户。银行是一个工资待遇较优厚的行业，对未形成巨大冲击力的工资激励，银行员工并不为所动，增加物质外的激励能够让员工更充实更愉悦，更热爱自己的工作和集体。每年银行会主动响应或者自发组织有意义的社会活动，如看望孤寡老人、参加环保志愿行动、捐资助学等，这些活动都是碎片式的，与工作性质、专业要求联系不紧密，因而也是不专业的。如果他们参加社区银行这样系统性、持续性强，能真正融入专业知识、岗位能力，真正体现技术含量的社会性商业模式项目，一定会有更好的效果。

带来美誉度

银行践行社会性商业模式、主动适应政策和监管导向、关注社会问题，体现了社会责任感，能够为银行在公众、政府部门和监管机构中培养知名度和美誉度。银行作为经营信用的企业，美誉度显得难能可贵。只有赢得公众的信任，享有良好的声誉，才能在吸收存款和补充资本方面持续主动，才能享有更多的政策红利和准入支持，赢得发展。

如何把社区银行办好？借鉴威立雅（Veolia）、道达尔等企业的成功经验，社区银行应运用好社会性商业模式，成功的关键因素有：一是永远把

社会目标放在第一位。银行真正把社区银行办成可持续的社会公益项目，用财务上可持续的方法改善普惠金融产品和服务供给，坚持把商业上的收获放在次要位置。二是银行应有耐心、有选择地开展合作。鉴于社区银行的公益性和社会责任感，银行监管、民政、社保等部门和社区委员会对社区银行是非常热心和支持的。银行选择质优价廉的合作方式，与具有社会公益目标的第三方开展深入合作对社区银行的成功至关重要。三是银行尽可能简约。这里的“简约”指社区银行不要奢望去解决客户所有金融服务需求，而是尽可能地精准定位，围绕社区居民特定的、核心的金融需求，提供高品质的服务标准和极致的客户体验。“打通金融服务最后1千米”，是多家银行为布局社区银行打出的口号，社区银行应采用线上＋线下的高效快捷的服务方式、简单明快的程序与合规条件，解决社区居民最关心的金融服务问题，而不是抛出一大堆噱头或概念却不落地。四是银行应从小处着手。银行不要试图一开始就广泛布局，应从小规模的试点开始累积经验，并不断完善。

富国银行的社区银行模式

关于社区银行，中国银行业存在3种理解。一是社区支行，按照银监会等相关要求，设立的定位于服务社区居民的简易型银行网点，是支行的一种特殊类型。二是美国社区银行定义，即资产在10亿美元以下，经营区域偏于一隅的小银行。三是以富国银行、安快银行等为范本和标杆的社区银行。

在这3种定义中，国内的社区支行是在国内中小银行（全国性股份制商业银行和城商行等）借鉴和学习富国银行、安快银行先进经验时，生搬硬套后，步入的发展的窘境。

美国传统社区银行的定义，是规模小、区域小、实力弱的银行，其银行分类如我国的农信社、农商行等。在丰富的金融生态方面，美国传统社区银行确实发挥了不可替代的作用，但其作为金融业态的一种弱势群体，本身发展的风险不易分散、抗风险能力弱等，在历次金融危机中都会大量倒闭，留存至今的少之又少。美国传统社区银行并不是一种先进的银行业态和商业模式，对拥有一定规模和实力、经营范围覆盖一定区域的中小银行而言，其不具可比性和可参照性，无法获得经营灵感和先进经验。

真正让国内中小银行仰慕的是富国银行、安快银行和便捷银行的社区银行模式。富国银行是世界上市值最高、规模最大的银行之一，安快银行是经营区域横跨美国4个州的区域性银行，它们自称的“社区银行”显然已经超出了传统社区银行的定义。实际上，富国银行享誉天下的社区银行模式，与其说是一种标新立异的业务创新，还不如说是富国银行大零售业务的根本形态。

富国银行的业务分为3条线：社区银行，主要为个人年销售额在2000万美元以下的小企业提供包括融资、保险、信托等全方位金融服务；批发银行，为年销售额超过2000万美元的大中型企业提供包括投融资、投行、国际业务、房地产、保险、咨询等金融服务；理财、经纪和养老服务，为客户提供包括财富管理、个人金融总体方案等服务。在这3条线中，社区银行是富国银行的主体业务，占其收入和利润的60%左右。从3条线的划分来看，富国银行的社区银行，其实是其大零售业务和小部分中小企业金融业务。把它定义为社区银行，主要有3个方面的原因，《富国银行的愿景和价值观》中有清晰的说明：

一、背景

与摩根大通银行那些具有高贵的华尔街血统的银行相比，富国银行出身“民间”，曾长期是一家偏居美国加州一隅的标准意义上的社区银行。“富国银行首先是本地的，然后才是全国的。我们不是生来就是一家全国性的银行，这就决定了我们的地方性。我们的出身是一家扎根于社区的小型地方银行，我们的员工在社区的街头巷尾与客户们打成一片；然后才凭借自己的努力，成为在社区银行业务上颇有心得的一家区域性银行；最后，通过不断并购与扩张，富国银行才成长为一家全国性银行。回望历史，富国银行的每一个业务，比如抵押贷款、投资理财、保险，都是从一个村、一个镇、一个州做起，最后才扩展到整个国家的。我们来自民间，而非与此相反。”从这个意义上说，社区银行的概念有历史和文化的因素，对“社区银行”概念的坚守是富国银行“不忘初心”的体现。

二、经营定位

关于经营定位，“我们有清醒的认识。富国银行是一家以社区为基础的综合化金融服务公司，社区银行的传统和定位，让我们有别于其他任何一家大型银行。以社区为基础的意思是富国银行是一家扎根于社区的银行，而不仅仅是一家在社区开设网点的银行。我们的银行不仅开设在每一个社区，更直接参与社区的经营与生活，我们的银行属于我们扎根的每一个社区。不管是在北卡罗来纳州的教堂山，还是在艾奥瓦州的梅森市，或者在加州的罗斯维尔，我们的网点广泛地分布在全美的各个社区。”

“我们要做到‘超越本地性的全国化和超越全国性的本地化’”。这句话意味着富国银行的规模确实是一家全国性的银行，但行为却像一家小型银行。从客户的角度来看，他能够知道当地富国银行网点柜员的姓名，富国银行给他提供的服务和产品，可以延伸到全球。

“‘超越全国性的本地化’意味着我们必须比本地的小型银行提供更好的产品、更多的渠道、更先进的技术和更丰富的产品线。‘超越本地性的全国化’意味着同其他全国性银行相比，我们在社区的产品与服务更贴近客户，更符合客户需求。我们不仅要让员工与客户成为社区的伙伴，还要给客户提供专业、个性、即时的服务。”

三、价值取向

“我们以鲜明的社区认同感为荣，我们知道每一个网点所在社区的历史和来源。我们的网点与它所在的社区有着千丝万缕的关系。所以，我们每一次沟通都围绕着怎样工作才能对客户和他们所在社区最有利，因为每位客户（和我们每一名员工）都生活在一个地方，都属于社区的一部分”。国外以“社区”为依托，很多公益活动、社会责任履行都以社区为载体。富国

银行如此，美国银行、摩根大通银行、安快银行等美国大中小银行无不标榜自己是一家社区银行，或者把自己的主体业务定义为“社区银行”。

综上，国内银行在学习富国银行经验、推动战略转型时，首先要正本清源，避免在“沉没成本”的陷阱里越陷越深、无法自拔。

第五章 文化之道：银行人该如何守住初心

富国银行的愿景与价值观

企业文化是企业界热烈讨论的问题。虽然很多企业家喜欢大谈特谈企业文化，但在他们的内心深处，对企业文化并没有定见。企业文化是外在的装饰还是内在的灵魂？企业文化是实的还是虚的？企业文化有用还是没用？对这些问题，大大小小的企业家的表态当然十分“讲政治”，但实际上，他们内心并非没有怀疑，或者说他们对企业文化从根本上持不以为意的态度。

作为企业文化的呈现方式，和许多优秀的企业一样，富国银行也有一本专门的企业文化手册，即《富国银行的愿景与价值观》。在深入了解和学习富国银行的过程中，我曾经武断地认为《富国银行的愿景与价值观》、《华为基本法》与《丽思卡尔顿的黄金标准》是当今企业中最有情怀的3部企业文化宣言。然而，随着我们对花旗银行、汇丰银行、摩根大通银行以及美国银行的了解越来越深，发现这些知名的世界金融巨头都有非同一般的文化积淀和价值追求。当然，我们不能否认，无论从哪个角度看，富国银行的企业文化理念都有特别的魅力和价值，尽管从虚假账户事件的发生来看，富国银行并没有完美地遵循和践行它的价值观。

《富国银行的愿景与价值观》分为4个部分：引言、富国银行的愿景、富国银行的价值观和富国银行的文化。

一、引言

在引言中，富国银行主要介绍了其企业文化手册的来历和久远价值。富国银行认为大多数公司都有一套自己的愿景和价值观，但很少有公司能像它一样持续这么久，即使有少数公司不跟随时下流行的口号，继续保留自己的原创企业文化，但也只有一小部分能在企业的价值观指引下，始终如一地不断前进。富国银行的愿景和价值观，不只是坚持一年、两年，而是超过了20年。如今，在美国的公司中，像富国银行这样的企业文化已经十分罕见了。

光阴荏苒，时代变迁。回顾历史，银行人见证了科技和通信工具的飞速发展，这些变化在20年前都是不敢想象的；见证了美国人口多样性发展，全球化正在影响着人们生活的方方面面；经历过经济增长与周期衰退，以及伴随着大萧条以来最严重的经济不景气；目睹大型金融机构的倒闭，以及行业监管新浪潮的到来。通过这一系列变迁，富国银行宣称它的愿景和价值观既一以贯之又因势而变，不变的是始终坚持以客户需求为导向，变化的是根据客户与利益相关者的需求与兴趣的变化，所做出的经营策略和产

品创新等方面的适时调整。

富国银行坦陈，一路走来，自己并不完美，或者说，并没有达到别人的期望值，甚至没有达到它对自己的期望。但可贵的是："我们知错就改、勤勉学习、吸取教训、不忘初心、与时俱进，坚持只做正确的事。"这段话，似乎是虚假账户事件的一个注脚，尽管这个引言写于2012年。

虽然《富国银行的愿景与价值观》吸纳了原富国银行的企业文化精神，但它真正的蓝本源于富国银行的另一前身——西北银行20世纪90年代首印的《愿景和价值观》，并由西北银行发行。从那时开始，通过两家银行的合并，富国银行逐步从一家偏安美国中西部一隅的小型地方银行，发展为一家跻身国际市场的全国性银行。富国银行认为它的员工继承了原公司的优良传统，现在，这些都成了富国银行品牌的一部分。每一次公司的变迁与壮大，都给它带来新的业务领域、新的专业能力和新的鼓舞人心的故事，这些都在不停地丰富着它的愿景和价值观。

富国银行相信，它的愿景和价值观就如当初小册子首印时描述的那般强大。数十年来，这本小册子一如既往地引导它不断成长，走向成功。阅读它的愿景和价值观的次数越多，就越了解富国银行的定位、目标，了解每一个富国银行员工是如何努力达成公司目标的。

重印《富国银行的愿景和价值观》是在2012年，当时，富国银行已经成为美国最大的金融机构之一，服务1/3的美国家庭，雇佣着全美1/500的劳动力。它的员工遍及全球35个国家，服务着全球130多个国家和地区的7000万名客户。也是在2012年，《福布斯》（*Forbes*）的封面故事讲述了它的故事——《富国银行是怎样炼成的》（*How to make Walls Fargo*）。在这期文章中，《福布斯》基于销售、资产、利润和市场价值等指标，把富国银行排在全球前十的公司之中。

2012年，富国银行的利润跃居全美第10、市值居第15位。富国银行人认为他们成功的诀窍非常简单——始终秉承客户至上的理念，帮助客户实现财务成功。

"无论我们的经营规模、业务范围和辐射地域有多大，不管我们在哪里上班，不管我们具体从事什么岗位，我们共同的愿景和独特的价值观始终把我们凝聚在一起。作为同一个团队的成员，尽管我们职务有大小，层级有高低，业务归属有区别，生活和工作的地点有差异，但这些都不影响我们履行相关职责。"

"共同的愿景和价值观，把我们凝聚在'同一个富国'的大家庭。"

二、富国银行的愿景

与20年前描述的一样，富国银行的愿景一以贯之：“我们要满足客户的所有金融需求，并帮助他们获得财务上的成功。”（We want to satisfy all our customers’ financial needs and help them succeed financially）今天，富国银行人自豪地表示：“事实上，我们也不曾想过，这简单明了的88个英文字母，能够一直传承至今。”

富国银行“客户满意、财务成功”的愿景基于一个简单的前提：“如果客户愿意将所有的金融服务交托给一个值得信赖、更加了解他们、能够提供可信的指导和建议，并能通过广泛的产品和服务选择提供全方位服务的银行。那我们相信，通过整合所有业务单元，富国银行可以做到这一点。我们可以让客户获得更好的服务，帮助其节约时间和成本。”

富国银行人宣称，“以客户为中心”的理念鞭策着他们勤奋工作、不懈坚持、坚定信心。他们已经朝着这一目标取得了重要的进展，但要想更好地满足客户的金融需求，他们仍有太多东西需要去学习、去传授、去分享。例如，富国银行的老客户仍然会把一半的金融业务放在其他银行，这是富国银行需要改进的方向。富国银行愿景的核心，就是要使客户乐意为它带来更多业务。这样，它才有机会满足客户所有金融需求。

“我们的愿景同与客户建立终身合作关系息息相关，而与促成交易、卖出产品和扩大规模没有多大关系”。显然，虚假账户事件暴露出富国银行没有坚守这一初心。

每一位客户对“财务成功”的定义各有不同。财务成功包括对财务安全和生活丰裕的渴求、对财务知识的精通，还包括想要约束自己，专注消费和储蓄的平衡，以便合理分配家庭开支、投资创业的费用、教育经费或退休金。了解什么是客户理想的“财务成功”，是银行更好地服务客户的起点。

马车与马的关系是一组绝妙的隐喻，成为富国银行不断强化理念的表达方式：“驱使我们每天清晨醒来的动力，是帮助客户实现财务成功，并满足他们所有的金融需求。富国银行之所以能够赢利，是因为我们能专注地服务客户。对富国银行来说，这个久经考验的愿景高于一切。我们不会本末倒置，也不会把马车放在马的前面。”

三、富国银行的价值观

富国银行这样定义价值观：“我们的价值观应该指导我们的每一次沟通、每一项决定，指导我们与同事、客户沟通时，采取正确的沟通方式和态度。我们的价值观应作为我们每一款产品、每一项服务和每一种渠道提升

的依据和评价的标准。如果我们不能把自己的行为和富国银行的价值观联系起来，就应该扪心自问，自己做这件事的意义究竟是什么。我们所说的价值观就是这么简单。”

富国银行要求员工应该真正地领会自己的价值观，即使手册不在身边，他们仍然应该基于共同的文化理念和主张去做每一项决定。大多数公司崇尚的伟大价值观都是纸上谈兵，落不了地。富国银行宣称它不是这样：“我们相信我们的价值观是活生生的，并不是僵化的文字。如果让我们选择，我们宁肯选择真正以价值观为行为准则的员工，而不是死记硬背价值观的员工。”

富国银行提炼了五大基本价值观，在企业愿景的大框架下，为员工提供基本的行为准则：

人才是竞争优势

富国银行宣称它非常重视和支持人才的培养，视人才为企业竞争优势所在。

富国银行表示它一直努力去吸引、培养、留住和激励那些富有团队精神的杰出人才，向这些杰出人才提供能帮助他们走向事业成功的工具及培训，希望他们的责任感和使命感贯彻在他们每天的工作上，“我们希望员工能有最好的业绩，并代表公司感谢他们的出色表现”。

富国银行喜欢把它的员工说成“团队成员”，而非“雇员”。这是因为“在富国银行，员工是一种值得投资的资源，而不是要被控制的成本。不管这些员工是谁，在什么岗位上为公司做贡献，我们都相信：每一位员工都是重要的，都应该得到尊重”。

只靠产品和技术，是不能完成银行的品牌承诺的，“我们还需要才华横溢、工作积极、富有活力的人才队伍。我们相信，在优秀员工的帮助下，我们能够战胜自己的竞争对手，因为富国银行的员工都是富有天赋、极具动力和积极向上的”。

富国银行认为，当员工在合适的岗位上做正确的事情，得到积极的引导，对自己的工作感觉良好，并能充分展示自己的才能，不断学到新东西，感受到工作的乐趣，他们就会为客户做正确的事情。当员工获得支持、鼓舞、认可和奖励，他们才会更加满意自己的工作，为客户提供更加优质的服务。这样，他们才会为公司赚取更多的收入，公司获得更大的利润，才会有更高的价值。

富国银行希望成为优秀的雇主，成为一家真正关心员工的企业。“实践证明，如果一家公司能重视和奖励团队合作，它就能取得符合预期甚至超出预期的工作效果。我们是一家重感情的公司，我们与客户之间的感情犹如我们团队成员间的感情一样强大”。

每年，富国银行都要进行员工调查，直接听取员工的心声，了解他们对公司的满意度，并评估他们的敬业度。根据调查结果，公司的管理者能对症下药，带领团队制订具体的行动方案，帮助员工提高敬业度。

为适应不断变化的客户需求，富国银行的工作岗位时刻都在发生变化。为了对股东和客户负责，银行必须提高工作效率，避免重复的工作，而且仍然要维持卓越的客户服务。“但这并不意味着我们一定要放弃杰出的员工和他们宝贵的经验、忠诚和承诺。在某些领域，富国银行每天都在增加新的工作岗位，我们希望帮助那些失去岗位的员工在公司的其他部门能找到新的工作机会”。

富国银行宣称，每一位员工都是最宝贵的资产，因为他们直接影响客户。他们也希望所有员工成为公司的客户。有人说过，要求员工保持对公司的忠诚已经过时了，但富国银行不这样认为。“每个人都渴望达到目标，他们信任公司，并以公司为自豪。难道我们不是这样吗”？

富国银行希望它的每一个员工都会说：“我找到了最合适的公司，实现了自我价值，获得了回报，得到了认可。在公司，我能快乐地工作，努力提高职业技能，完成自己的职业规划。我爱我的工作。”

高道德标准

坚持高道德标准几乎是每一家西方公司所宣扬的价值观。富国银行力求让它的员工、客户、团队和股东都具有高道德标准。

富国银行认为，诚实、守信和正直对于高水准的公司治理来说，都是必不可少的。这不仅针对高层领导或董事，而是希望所有员工都应该具有使命感和责任感。

富国银行希望它的道德标准存在于员工每天做的每一项决议中。“如果你想了解一家公司的道德标准有多高，不要只听员工嘴里讲什么，而要观察员工是怎样做的。道德对于我们这个行业尤为重要，因为我们每一项工作都建立在信任的基础上。道德并不只是体现在某一个时间、地点的某一项交易中，而是必须依靠它的力量，从已有的客户关系中开发新的关系”。



客户信任银行，让银行为其保管资金，相信银行会保护好他们的个人信息；相信柜员会为他们准确而迅速地进行交易处理；相信客户经理会向他们推荐合适的产品和解决他们的需求；相信财务顾问会提供正确的财务建议；相信信贷经理能够完整、准确、快速地处理他们的抵押请求；相信投资银行家能够建立正确的金融模型，分析公司的趋势，分享投资心得，募集资金，提供适合他们的战略目标，满足他们所有金融需求。“所以，我们每天都必须遵循高道德标准来做事，并以此赢得客户的信任。我们必须坚持公开、诚实以及双向的沟通方式，同时，我们要对自己做出的决定、采取的行动承担责任”。

找到客户的痛点

2012年，富国银行关于客户痛点的表述，现在看起来仍具有引领性。

富国银行表示它所做的每件事，都是客户看来最正确的事情。

富国银行认为，金融是一个地区、一个国家乃至全球经济的核心，银行人应当以身处这个行业为荣。在这个行业中，银行人需要做对客户和社区有利的事，确保在赚取合理利润的同时，与客户结为朋友与伙伴关系。“我们代表客户的最大利益，我们要让客户感到自己就是富国银行的一部分，要让他们觉得富国银行就是他们自己的银行，我们要细致入微、关怀备至，超出客户的期望，致力于维护与客户的终生关系”。终生关系是富国银行打造客户关系的最高目标，2017年，因虚假账户事件取消交叉销售目标考核以后，富国银行希望通过打造与客户的终生关系来指引客户关系维护。

和摩根大通银行、花旗银行一样，富国银行强调客户信息的保护。“客户相信我们能保守他们的机密信息，他们委托我们使用这些信息向他们提供适合的产品和服务，从而帮助他们节省时间和费用。我们不会将客户信息出售给局外人和那些希望兜售自己产品的第三方。我们承诺保护好客户的信息，在这一点上，我们已经坚持了160年”。

多样性和包容精神

富国银行提出要为所有员工构建一个具有多样性和包容精神的企业文化。在富国银行，那些给公司贡献专业技能和实践经验的员工，应该感到他们的工作有价值、受尊重。富国银行要营造出一个让员工感到舒服的环境，让他们充分享受作为公司一分子的状态，让他们明白，每一名员工都能在富国银行构建自己的职业平台，促进公司发展。

富国银行对多样性和包容性的承诺，是它成为全球性大公司的关键。它有利于公司基于多元化视角，充分发挥每一名员工的创造力和创新精神，也是迅速有效地应对客户日常需求或全球化金融需求的必经之路。它能帮助银行更加完整地理解客户，挖掘更多的业务机会，成功地向不断扩大的客户群体提供服务。

富国银行重视和推动各个业务条线和各个组织层级贯彻企业的多样性与包容精神，唯有这样，才能了解客户，提供优质服务。“我们各个层级员工的多样性应当反映不同地区富国银行网点所扎根服务的社区的多样性。我们需要加倍努力，去吸引、开发和留住我们能够找到的最优秀、最具多样性的员工。每一位富国银行的负责人都应对可量化、可持续的多样性效果负责”。

富国银行希望，多样性和包容精神扎根于员工的内心，更重要的是，引导员工的行为、员工的相处方式和业务实践，这包括：

（1）多样性分支外拓。富国银行的多样性部门团队深入美国各地多样性的社区，为拉丁裔美国人、亚裔美国人、非洲裔美国人，女同性恋、男同性恋、双性恋、跨性别的人群，残疾人和其他特殊的社区群体提供更好的服务，获取更多的合作机会。今天，各个地区分支的客户群特征，正反映了普通人群在某些情况下变得更具多样性，富国银行预计这一趋势在未来几年将持续下去。

（2）多样性的供应商。富国银行将供应商的多样性程度纳入整体供应商采购流程，以帮助富国银行服务的多样性社区支持经济发展，创造就业机会。它的目标是至少有10%的年度可控预算能花在经过资格认证、体现多样性的供应商身上。

（3）多样性委员会。富国银行的首席执行官执掌公司的企业多样性委员会，这个委员会由公司的高管人员组成。这些管理者代表公司各个职能部门和业务条线的利益，负责根据公司的目标，综合考虑各方面的影响因素并做出决策。富国银行也成立了不同区域或不同业务条线的多样性委员会，推动多样性和包容精神在公司内开花结果。

（4）员工组织。富国银行鼓励员工自发成立各种组织，这些组织提供专业能力和领导能力的指导以及社区参与的机会。它也可以作为富国银行业务发展和客户挖掘的能力之源，为客户提供更好的服务，招聘更多的新员工，提升富国银行的品牌价值。

领导力

富国银行认为，每一位员工都应该被称为“领导者”。它宣称，每一个人都能成为领导者，这是因为领导力不是高级管理者的专有权利，所以，每一位员工都有领导、团结自己身边同事的权利和义务，践行富国银行的愿景，服务他们的客户。

富国银行把领导力定义为建立、分享、交流富国银行愿景的行为和影响、动员其他人理解和拥抱富国银行愿景的艺术。领导者必须肩负自己的责任，肩负责任、分享信任，为别人提供成功的机会。优秀的领导者能激励自己的团队，让团队成员对自己的领导力充满信心。伟大的领导者则能激励自己的团队，让每一位团队成员对自己充满信心。

当一位客户在等待银行给出答案时，银行必须做到当场、迅速作答。富国银行把它称为一项竞争优势。在它看来，领导者往往不需要等待总行的答案，不需要依赖政策手册里的“金科玉律”。当领导者面对客户时，他们视自己为团队中不懈努力、追逐愿景的平等一员。当团队需要帮助时，他们像其他人一样投身进去、竭力完成，他们是值得信赖，愿意给团队提供支持的。他们尽自己的能力去解决客户的困难，不会眼巴巴地坐等问题被解决。没人告诉他们该做什么，很多工作的推动完全依靠他们自己的选择。

富国银行认为，最好的领导者也一定是最好的教练。他们不依赖权威和个人力量，他们相信每一位员工潜藏的知识和能力，相信员工对每个问题和每一次机会都有应对的办法。他们鼓舞员工提出创意、检验创意、评估效果，然后和公司其他机构和职能部门分享自己的成功经验。

领导者的成功与否，关系着富国银行的愿景是否能实现。他们分享自己激活愿景的热情与方法。每一位员工只有了解自己身边的领导者有多重视他们，才会心甘情愿地接受领导者的领导。作为领导者，每一次行动的过程和结果同样重要。

领导者能相互学习，分享创意。作为一家大企业，富国银行希望努力避免公司内部的好创意被淹没，绝不因为一个创意的灵感出自与公司无关的领域，就去抵触这个好创意。富国银行希望在公司内寻找执行某项工作的最优途径，然后把它推广到所有能够应用的团队中，以此来提升客户体验，留住老客户，吸引新客户，最终帮助公司增加收入，控制成本。在富国银行的领导者看来，金融业中，最强大、最聪明的企业从来都是那些能够最好地适应变化的公司，而不是苟活下来的公司。“我们之所以能充分发挥富国银行的优势，是因为我们能把公司旗下所有机构的知识、经验和我们所有员工的创造力激发出来，凝结为一体”。

四、富国银行的文化

富国银行这样定义它的企业文化：当你早上去上班时，不用读一遍员工手册，也不用等待别人来提醒你，你就懂得需要做什么。

文化是员工每天带入工作的态度，是员工和客户打交道的思维方式和行为模式，是员工把事做正确的习惯，是员工表现出来的成千上万个下意识行为，是体现员工使命的行为和态度：尊重差异、按期履约、相互倾听、信守承诺、尽可能及时回复电话和邮件……

企业的成功依赖于员工如何相互关心，如何关心他们的客户、社区和利益相关者。

激情和用心的工作态度能让寻常人做出不寻常的事。富国银行希望用文化去带动每一位员工都贯彻这样的工作态度。银行要让员工感到快乐，因为没有快乐的成功不会持久，没有成功的快乐更不是充分的快乐。对银行人来说，快乐意味着享受：享受他们的工作，享受他们一起工作的氛围，享受他们带给客户和社区生活的不同，享受和庆祝他们团队共同获得的成就。

“同一个富国”

把我们自己当作客户，然后才能让客户满意，这是富国银行倡导“同一个富国”的意义。富国银行要求员工在每一次为客户提供服务的过程中，都应该扪心自问：“如果我站在客户的角度，我会怎样评价这次体验？这次交易是否简易快捷？我的问题是否得到了迅速解决？我联系的第一名员工是否切实履责，确保我得到了我想要的结果？”在富国银行的管理者看来，客户愿意和银行做生意，是因为银行在与客户的交往中充满感情，能使用客户的语言，了解客户的文化，珍视客户的价值，最终帮助客户取得财务成功。为了真正做到把感情融入与客户的每一次互动过程之中，银行必须把客户置于中心位置。

富国银行提出，我们是圆圈，而不是金字塔。圆圈的中心是我们的客户，贴近他们的是一线员工，离圈心远一点儿的是基层管理者，在圈外的是我们的高管。我们所有人聚在一起的目的，是尽己所能、各司其职，为客户提供最好的服务。我们努力创造条件，让那些直接接触客户、了解客户信息的员工为客户提供服务。这些信息包括客户可能开设的账号类型、需要提供的服务细节、希望获得的产品推荐等。

客户希望银行是一个整体——“同一个富国”。我们有几千种产品和80多家企业，即便是我们自己，也很难弄明白富国银行所有的产品和服务。客户不希望得到这样的体验，他们希望后台统一、所有单位无缝衔接；他们希望富国银行的员工，能轻而易举地为他们的问题找到对应的解决方案。

换而言之，尽管所在的地域、所供职的部门、所负责的业务各有不同，但每一名富国银行的员工都必须明白，他们有一个共同点，那就是：都在为客户服务。

客户每天都在告诉银行："接触我、了解我，知道我需要什么。当我来到你的网点、打开你的网站，或使用你的客服热线、ATM时，你能很快知道我是谁，知道我想干什么，而不是一遍又一遍地问我同样的问题。你们已经有了我的个人信息，我希望第一次接触时，你们就能帮我解决问题，不要把我推给另一个一头雾水的员工。"

客户经常会说："我需要银行更懂我，懂我要实现什么，懂我的目标在哪里。只有银行把我当朋友，感谢我的贡献，激励我的忠诚，我才会认可与银行的合作。更进一步来说，如果我能给银行更多的生意机会，那银行必须要为我做好交易管理，并保持银行所承诺的优质服务。"

客户的这些心声，都在告诉银行需要了解的客户信息，把银行的流程与产品设计得尽可能容易、精确和可靠。最重要的是，银行要能给客户提供最即时的反馈，就像最好的搜索引擎那样迅速而准确。

当银行与客户交流时，应带着感情，以关心、认同、尊重、理解的态度去做。银行的整个交易过程、整个业务条线和整个公司的信息口径要完全一致。对客户来说，银行业务应该是明白易懂、容易沟通的。所以，银行应该有同理心，考虑客户可能的反应方式，用客户能够理解的语言去说话和书写，而非丢给他们一堆难懂的行业术语。

"哇"

在富国银行的银行网点、投资公司、抵押贷款公司和保险公司等其他分支机构中，富国银行文化的一个重要部分，是希望听到来自客户的惊叹："哇。"

富国银行的社区银行有获得惊叹的特殊规则，被称为"引发客户惊叹的11步"。

贷款原则和责任

富国银行认为，要想在金融业中做到最好，就必须在信用和风险管理上做到最好，这是奠定银行的声誉和行业领导地位的关键之一。富国银行久经考验的贷款原则确保它在经历了许多经济周期的起伏之后，还能持续成长和繁荣，帮助它避免遭受其他银行面临的信贷损失。"因为我们能严格执

行自己的信贷纪律，不管外部形势是好是坏，我们都能一直屹立不倒，为需要我们、信赖我们的客户提供帮助”。

优质信贷的前提是银行足够了解客户，知道客户的需求是什么。这帮助银行人能对客户的需求做出迅速反应，因地制宜地做出决定，发放贷款。在富国银行的风险管理者看来，他们的信用和贷款负责人必须受到良好训练，他们应当是知识丰富、热衷学习、谨记常识和处世稳健的。他们应经常反省自己“这个信贷决定对我们的客户和富国银行是有利的吗？”且绝对不能为了短期财务利益牺牲信贷质量。

贷款能帮助银行稳固客户关系，但富国银行不认为贷款仅仅是一笔交易，它应该是富国银行的零售或企业客户更深入、更广泛关系的一部分。因为贷款仅是客户整个金融需求的一个层面，那些从事交易性贷款或仅仅关注贷款费率高低的银行注定要失败。成功的银行家会尝试与客户构建长期关系，根据实际情况向客户提供产品和服务，并不会把贷款的发放视为服务的终点，而是把它当作赢得所有客户生意的重要手段。

在消费信贷领域，5条原则指引富国银行的贷款实践：

（1）所有贷款必须充分覆盖风险，必须有竞争力，且银行综合考虑了客户财务状况、信贷历史、交易特性和抵押价值等情况。

（2）银行向客户提供完整的产品信息，帮助他们在信息充分的情况下进行决策。

（3）银行根据客户财务状况和信贷记录进行统筹考虑，保证贷款定价的竞争力。

（4）银行确保发放的每一笔贷款给客户带来明显的好处。

（5）银行谨慎决策，在发放贷款前，必须对贷款偿还力有较大的把握。

富国银行认为，向客户兜售不符合他们切身利益和长远发展的任何产品和服务，都有悖于富国银行的愿景和价值观。显然，虚假账户事件有悖于富国银行的愿景与价值观。2017年富国银行首席执行官写给股东的信的标题是“我们承诺”，承诺为客户赔偿和挽回损失，承诺纠正一切不当行为，承诺对富国银行的文化落地进行全面反思和系统改进。

管理风险

富国银行从事风险管理超过160年，它坚持认为，风险管理是银行工作的

重心。当前，风险管理的作用更是前所未有的关键。

这些年来，银行业发生了一系列的变化，但富国银行宣称其风险管理的原则始终如一。富国银行一直秉承风险偏好纲领的指引，明确定义了通过安全和审慎的方式，承担它认可的风险属性和风险级别，也为它的业务专家和风险专家管理日常的业务风险提供了基础的指导思想。这一纲领的生成，基于以下六大核心原则：

（1）关系导向。银行只应该在一种情况下承担风险，那就是这样做能提高它对普通客户、小企业客户、企业客户和财富管理客户的服务效率和经营效益，并且它所提供的产品也确实是客户所需要的。如果这些产品不能让客户获得最大利益，或者不能满足他们的需要、不能适应他们所在的环境，银行一定不能把它们提供给客户。

（2）竞争优势。当银行充分了解风险，银行就愿意去承担风险。当银行无法明确自己的竞争优势时，就应该选择收缩业务，以避免风险或让风险最小化。

（3）声誉。银行绝对不能涉足那些可能给声誉带来永久或不可挽回的损害的活动和业务。

（4）风险定价。银行的产品定价必须能够弥补风险引发的资本损失，同时，只有在定价全面覆盖风险的情况下，才能从事某项具体的风险业务。

（5）稳健。富国银行明显偏好于稳健的经营风格。它坚持企业发展壮大的前提，是在实现长远目标的同时，所有业务的开展都不能超出它的风险管控能力。

（6）双重监督。银行的业务一线对风控负首要责任，其直接面对风险，有专属的风控人员来充当风险控制的第一道防线。企业风控团队则是风控的第二道防线，他们站在全公司的高度去审视风险，确保在现有的法律法规指引下，在全面加强风险管理的前提下，向客户提供所需要的产品和服务。企业风控团队同时也为业务一线提供信用审查。富国银行相信，这种双重监督是一种竞争优势。除此之外，银行还应该有内部审计团队充当风险的第三道防线。

银行依靠风控专家对风险管理和风险升级负首要责任，同时，富国银行也认为风控是每个人的事情。它要使合规经营和风险管理成为富国银行企业文化的一部分，成为每位员工道德准则的延伸。银行应鼓励所有员工去发现和提示风险，也感谢员工在这方面的努力。

具体来说，和其他银行一样，富国银行重点关注以下风险类别：

（1）信用风险。这种风险和贷款业务密切相关，银行人很难通过简单的几次会面就把客户的信用风险了解清楚。

（2）市场风险。这通常与整个市场的利率调整、资产组合价值改变和不能按期偿付的债务联系在一起。

（3）操作风险。这包括内部流程不合理、人员操作错误或失误、外部事件等的触发。

（4）声誉风险。负面的公众舆论会带来声誉风险，它可能将银行卷入诉讼，从而削减银行的竞争力，并产生各类诉讼和赔偿费用，造成财务损失。

富国银行认为，作为一家金融企业，除非银行人愿意承担风险，否则银行是赚不到钱的。但是，银行必须识别风险、了解风险、量化风险、控制风险，并对风险合理计价。这帮助银行人确保每一笔业务的合理性，并帮助每位客户都能如期归还贷款。富国银行要求团队中的每一个人，包括客户经理、风险经理和高管，都要一起努力去降低富国银行的风险水平，使得他们能够满足客户的金融需求，获得更多的市场份额，保护富国银行的长远安全、稳健发展和良好声誉。

管理好资源

身为家庭的一分子，我们都知道家庭预算的重要性。每个家庭都需要支付各种各样的账单，需要密切关注每一笔支出，要使家庭成员赚来的每一分辛苦钱都发挥最大效用。没有人希望去买一件同样的东西，却要花费比别人更多的冤枉钱。

从这个类比出发，富国银行作为一家企业希望经营也能做到这样。然而，与普通的家庭不一样的是，银行的管理层是在花费不属于他们的钱，而这些钱属于银行的股东。所以，富国银行的文化中提出了更高的要求，在不影响获取更多业务机会和收入的前提下，在控制公司成本方面，银行管理层和员工应该更加坚持原则。

但是，精打细算不等于贪图便宜。富国银行的文化理念是精打细算意味着知道怎样去节省成本，怎样才算聪明的消费。富国银行正在增加竞争优势上的花费：在员工培训、交叉销售、资本储备、资产负债表和信贷技术等方面都投入了更多。当许多竞争对手还在困境中纠结的时候，这些投资能帮助富国银行进一步扩大市场份额。同时，保持竞争优势也意味着聪明的

投资。比如，多年来，富国银行一直在国际化运营方面加大投入，以满足它的企业客户日益增长的国际业务需求。明智地管理企业的资源对企业有利，对客户有利，对社区有利，同时，对股东——“那些把自己的钱委托给我们管理的人”有利。

文化第一，规模第二

通过合理的价格完成对其他企业的兼并，被富国银行认为是跨上新平台，赢得更多客户和更多业务的重点方式。但是富国银行的管理者宣称，他们不会仅仅为了做大规模而去兼并其他银行，他们从来都不会把规模放在文化的前面。相反，他们是通过做优来做大。所谓“做优”，“意味着当客户需要我们提供下一个金融产品时，我们能在最佳时刻出现在客户面前”。

富国银行这样诠释它的并购动机和规模理念，在合理扩大企业规模前，它会和潜在的兼并对象建立联系，这通常要花上几年的时间来等待时机成熟；它追求技术上的合成效应，而不仅仅是规模经济；它只会去购买自己非常了解的公司资产。换言之，在并购其他企业这件事情上，富国银行其实非常保守，仅会并购对股东有利的公司。富国银行对并购有一条“铁律”，即每一次并购都必须在工作完成后3年内，达到增加每股收益，且内部收益率增长不低于15%的目标。它希望所有并购公司和它的员工都能迅速、平稳地融入富国银行的文化。对于新并购的公司的管理，它所要优先达成的事项与富国银行旗下的其他企业是一致的：首先，确保安全和稳健的管理思路；其次，在安全和稳健的前提下，获取可观的利润；最后，加快企业发展，获得成功。

---

1. 这些话在今天听起来充满了反讽的意味，但笔者相信也愿意相信，虚假账户事件虽然性质恶劣、影响极坏，但并不是富国银行的全部。

马车、快递与富国银行的文化

在富国银行的总部，马车的模型和图片随处可见，这些是富国银行宣传其悠久历史的一部分。成立于1852年的富国银行，其前身是一家快递公司，用的交通工具是当时美国西部典型的四轮马车，至今人们可以在银行的大厅里看到1:1的四轮马车模型。在没有铁路和汽车的时候，装载大量金钱穿越干旱的美国西部，只能靠富国银行的运钞马车。富国银行运钞马车承载着富国银行人坚忍不拔的创业精神和富国银行令人尊敬的信誉和历史。同时，马车文化也内化于心，深入富国银行人的骨髓和血液。富国银行的董事长经常讲的是马车的故事。

20世纪90年代，作为第一家推出网络银行的大型银行，富国银行对外宣称："富国银行的古老马车正驰骋在信息高速公路上。"

1998年，西北银行与原富国银行合并，这次合并是西北银行占主导地位，在核心管理层的人事安排上，原西北银行的董事长理查德·柯瓦希维奇担任了新银行的董事长，后面的董事长约翰·斯坦普也来自西北银行，但他们坚持沿用富国银行的名称和品牌，推崇富国银行的马车文化，并使这一文化发扬光大，这使富国银行成为延续160多年之久，并始终保留原品牌的极少数银行之一。

2002年，当时的董事长理查德·柯瓦希维奇在富国银行150周年华诞之际致辞，回顾富国银行的马车历史，强调历史传承和品牌承诺：

150年，这意味着什么？今年是具有历史意义的一年。2002年3月18日，富国银行迎来了150周年华诞。150年前的今天，亨利·威尔斯和威廉·法戈以及其他投资人，共同签署了公司营业执照文件，在美国边境开展银行和快递服务。今天，我们是美国最古老、最有延续性的品牌之一，这个品牌仍然将我们的一个市场和另一个市场联系在一起，将我们的客户与他们下一阶段的成功联系在一起，将他们与信息以及他们的财富联系在一起。我们是美国公司中大浪淘沙剩下来的极少一部分。就像我们经常说的那样，在财富500强企业中只有大约12个企业像富国银行这样，依然沿用原来的公司品牌，依然从事公司的创始业务，依然坚持公司创始人的愿景。如果我们继续提供优质服务，就像我们品牌内在的承诺，我毫不怀疑我们的客户将他们更多的存款交给我们来保管，听从我们科学的财务建议，把他们压箱底的资产交给我们来打理。因为我们已经存在了150年，经历了这期间所有的经济周期和国家危机。

很少有公司能够存活的比人的平均寿命还长，而我们的公司已经生存和繁

荣了两倍于人的平均寿命。我们是怎样做到的呢？自我革新。从马车的平均约8千米时速到电子邮件的每秒约4.8万千米，富国银行存在了150年，因为我们是一个独一无二的企业，在跨越各个年代时我们从不惧怕借助“创造性毁灭”的力量，我们持续采用新技术创造最好的方式为客户节约时间和费用。举例来说，1870年，我们认识到我们不能再是一家马车公司，我们应该是一家联络公司。我们变成一家通过海上蒸汽机船和火车进行运输的快递公司。我们变成了当地一位安全、高效的邮件递送者。1890年，我们使用铁路冰库为东部运送新鲜蔬菜，使加州成为全世界的农业之都。我们的业务分为运送商品、信件、现钞和载送旅客。我们是现在的全球特快货运（UPS）、联邦快递（Federal Express）、邮政服务（Postal Service）、美国灰狗长途汽运（Greyhound）和银行的综合体。在21世纪，富国银行继续自我革新，超越传统银行转型为金融服务企业，服务范围包括按揭、投资、保险，通过传统银行网点、银行超市、ATM、电话银行中心、网络和邮件，为客户提供随时、随地、随心的服务。150年华诞提醒着我们品牌的巨大价值。一驾马车为客户装载着贵重物品，帮助他们追逐财富、实现财务成功、与家人和朋友保持联系和通信。它形象地代表着我们的价值观——信任、安全、可靠和便利。它也代表着美国的立国之本——追求幸福。

2015年，富国银行董事长约翰·斯坦普写道：“毋庸置疑，自1852年创立至今，富国银行一直是我们持续关注的焦点。这种文化的传承可以追溯到淘金时代，当我们还在用马车为信赖我们的客户运送金钱和其他贵重物品时，我们就树立起一以贯之的信念——我们所提供的是精心、热诚和基于人性的服务。”

2015年11月，富国银行董事长约翰·斯坦普在财富全球论坛上，与美国国际商用机器公司罗睿兰（Ginni Rometty）一道讨论对于当今颠覆式变革的看法，他进一步将马车的寓意引申开来：“你必须拥有理智的坦诚和承担短期代价的勇气，如果人类没有冒险精神，现在公路上跑的可能还是马车。”

更加影响深远的是富国银行的那句经典名言：“我们永远不会把马车放在马的前面。”这就是说不要以产品为中心，以利润为中心，而是要真真实实地把客户放在第一位。“富国银行之所以能够赢利，是因为我们能专注地服务客户。对富国银行来说，这个久经考验的愿景高于一切。我们不会本末倒置，也永远不会把马车放在马的前面。”这就是富国之道的真谛。

奶牛场与富国银行的文化

每个人的成长经历都会对他（或她）的人生观、价值观发生影响，而一个企业领导者会把这种影响带入他所管理的企业。富国银行原董事长约翰·斯坦普农民出身，他乐于回忆这段生活经历，并把它同富国银行的文化联系起来，听起来让人觉得非常亲切朴实。

比如，在2015年致股东信中，他写道：

文化的建立和培育历时漫长。我的启蒙教育来自明尼苏达州一个小镇的农民家庭，那段岁月教会我——最好的收成只会来自日复一日地辛勤播种、培植和浇灌。今天，我们享有的文化来自富国银行的前辈，经过一场内战、两场世界大战、大萧条、大危机的洗礼，这些经历都鲜活地保存在我们的记忆里。经过每一个繁荣与衰退交替的经济周期，我们的先民坚持向前看，留下一个愿景给他们的后来者和继承人。

同年8月，在面对《财富》杂志提出的“如何建设一家公司的文化？”的问题时，约翰·斯坦普回答道：

公司文化这个话题引起了许多人的关注，但在我看来，一切都要归结于了解你每天做什么，以及做这些事的原因。

在位于明尼苏达州皮尔兹的家族奶牛场，我学到了这一点。当时我家里有11个孩子。奶牛场的文化（当然我们当时并不这么叫）就是努力工作，团队合作，面对困难要坚持不懈。因此，在我18岁生日之前，我每天早上都是4：30起床挤奶，身上闻起来总有一种荷兰奶牛的味道。我跟两个兄弟共用一张床。当时生活艰难，家境贫困，但我们度过了那段困难的岁月，因为我们始终在一起。那段经历让我明白了如今所谓“文化”的价值。

现在，作为富国银行集团的董事长兼首席执行官，我是公司文化的守护者，对此，我深感自豪。富国银行与奶牛场之间有许多相似之处。我们都专注于团队。我们从不代表个人——我们只会说我们、我们的，而不是我或者我的。团队众志成城，上下一心，帮助我们的客户成功；并且，做正确的事情已经成了我们的习惯。

当然，公司文化的根源是我们的行为方式。请相信我，员工会注意你的一言一行，所以，要建设你所期待的公司文化，关键是找到用于证明自己关心客户和同事的员工。就像我们常常挂在嘴边的，在富国银行，不在意你知晓多少，而在意你关切多少。

有幸与关心、帮助他人的人共事，让我获益匪浅。我刚到富国银行时，非常害怕在公众场合发言。当时我的领导注意到了这一点，他勉励我：“你必须做出改变，否则你在事业上将一事无成。”在他的鼓励下，我参加了非营利机构的国际演讲俱乐部，该机构与会员共同努力提高演讲技能。在第一次尝试时，我“嗯嗯啊啊”的次数创下俱乐部之最。但尽管为时只有两分钟，却让我学会了如何面向公众演讲。一直以来，我都很感谢我的这位领导能够关注我、鼓励我、帮助我。这就是富国银行文化的力量。

现在，每次我与新员工交流，都会建议他们：“把你们的职业规划想象成一个3条腿的凳子。第一条腿是选择有共同价值观的企业上班，生命如此短暂，我们很难在家是一个样，到单位又装成另一副样。第二条腿是向你的领导请教、求助，帮助你不断提高、加快成长。第三条腿是保持终身学习的习惯，边工作边学习，以学习促工作。”

银行人的初心

2016年召开的全国城商行年会上，银监会的报告主题是“不忘初心，坚守定位，全面深化城商行改革转型”，报告倡导城商行要“不忘服务地方经济的初心”“不忘深耕普惠金融、服务小微企业、服务社区居民的初心”“不忘差异化经营、专业化发展的初心”，并要求“站在新的历史起点，城商行要不忘初心、与时俱进，深入推进改革发展”。什么是银行的初心？银行为什么要不忘初心？该如何守住初心？被炒得沸沸扬扬的虚假账户事件的主角富国银行是一部好教材、一个好案例、一面好镜子。

一、富国银行崛起的“初心”

很多银行都在谈初心，富国银行对“初心”是如何定义、坚守并获得成功的呢？

富国银行的崛起得益于其支持实体经济的初心

一直以来，富国银行都坚持立足实体经济，在服务实体经济中实现银行的健康发展。一方面，富国银行准确理解和定义实体经济，将绝大多数资产用于贷款支持实体经济发展。富国银行董事长约翰·斯坦普提出：“什么是实体经济？实体经济就是首次购房者打算买房，就是会计人员经常去办理存钱，就是兽医看到他的业务在增长；也可以是一家大公司，如美国最大的种植企业或供应商之一的某个家族企业，获得了更多的融资机会。”他尤其重视小微企业和住房贷款等关系国计民生等贷款业务的发展，富国银行不是全美资产总额最大的银行，却是信贷总额最大的银行，也是美国小微贷款和住房贷款最多的银行。“每3个美国家庭中，就有一个正在接受我们的服务；每4笔家庭抵押贷款中，就有一笔由我们发放。我们在美国小型企业放贷中排名第一，在中型企业商业放贷中排名第一。在汽车贷款、学生贷款和经营性贷款等方面，我们不是第一就是第二。”2014年，约翰·斯坦普公开呼吁美国银行业：“包括富国银行在内的银行业，正处在通过发展实体经济来提供新的工作机会、支持业务增长和改善个体经济状况的最好时机。”为此，美国著名的经济学家西蒙·福克斯曼（Simon Foxman）这样称许富国银行：“它在房贷和财富管理领域的优势地位反映了美国经济的真实需求，它的利益扎根于美国实体经济。”

另一方面，富国银行对过度创新的衍生品资产、衍生品交易退避三舍，甚少涉及，它安然度过了2008年的次贷危机，始终保持相对平稳的发展态势。约翰·斯坦普表示：“与许多竞争对手不同，我们没有通过任何重大的

债务抵押债券和结构性投资工具去持有表外资产进行重大的套保基金融资和衍生品交易，没有通过表外渠道承销没有契约或契约履约程度低的大额高杠杆贷款，没有为私人股权企业杠杆收购行为出具履约保函。”表5.1为美国四大银行购买金融衍生品情况。

表5.1　美国四大银行购买金融衍生品情况

银行	金额（万亿美元）
摩根大通银行	50.7
花旗银行	48.0
美国银行	42.2
富国银行	5.7

资料来源：各行年报。

富国银行的崛起得益于其社区银行定位的初心

富国银行因其社区银行的发展模式而享誉天下，在它160多年由小到大、由弱到强的发展历程中，特别是近30年来迅速做大，一度成为全球市值最高银行的崛起过程中，社区银行经营模式是其核心的经营之道和成功之钥，这一经营模式较好地解决了一家小银行在做大做强过程中面临的各种挑战和问题。2008年通过对美联银行的并购，富国银行的规模翻了一倍，成为一家全国性的银行，业务辐射全球。伴随企业规模和经营范围的扩大，富国银行该如何自我定位？“对此，我们有清醒的认识。富国银行是一家以社区为基础的综合化金融服务公司，社区银行的传统和定位，让我们区别于其他任何一家大型银行。以社区为基础的意思是富国银行是一家扎根于社区的银行，而不仅仅是一家在社区开设网点的银行。我们的银行不仅开设在每一个社区，更直接参与社区的经营与生活，我们的银行属于我们扎根的每一个社区”。

对社区银行经营模式的坚守是富国银行不忘初心的集中表现。“富国银行首先是本地的，然后才是全国的。我们不是生来就是一家全国性的银行，这就决定了我们的地方性。我们的出身是一家扎根于社区的小型地方银行，我们的员工在社区的街头巷尾与客户打成一片；然后我们才凭借自己的努力，成为在社区银行业务上颇有心得的一家区域性银行；最后，通过不断并购与扩张，富国银行才成为一家全国性银行。回望历史，富国银行的每一个业务，比如抵押贷款、投资理财、保险，都是从一个村、一个

镇、一个州做起，最后才扩展到整个国家的。我们来自民间，而非与此相反。”

富国银行的崛起得益于其坚持稳健经营的初心

富国银行是怎样平安度过2008年的金融危机，并实现“弯道超车”，乘势崛起的呢？富国银行原董事长约翰·斯坦普在2009年是这样解释的：

在过去几年的年报和与投资者的交流中，我们告诉股东，银行信用市场的运转好像不存在贷款风险。但事实是，对个人、企业和全球中央银行来说，银行的流动性，即可用于投资的货币总量已经到了史无前例的高位，这也直接导致了贷款、借款、投资和所有相关部门的整体风险管理都是漫不经心、不负责任的。许多类别的债务明显被高估，银行无法应对足够的信用风险，所有资产类别的息差落到了历史低点，一些激进的次级贷款发放者——许多是不受监管的经纪人，用“诱惑利率”或者“负摊销抵押贷款”（增加欠款）的方式，让许多人陷入不能偿还贷款的境地。资金的廉价易导致过度冒险、高杠杆交易和复杂的抵押贷款支持债券资产池（许多资产池的风险被评级机构低估）。

这种“博傻”的游戏不会永远继续下去，有些事情必须付出代价。

在金融业，如果想在行业内做到最好，首先必须在风险管理和信贷质量方面做到最好。这是确保我们在其他方面成功的前提和基础。

从经济周期来看，我们可能犯过错误，但这种概率只有0.33%，是很小的。当整个行业都在过度冒险时，我们遵循了严格的信贷原则。与许多竞争对手不一样，我们坚持负责任的信贷原则，抵押贷款没有执行浮动利率，更没有发放负值摊还浮动利率贷款，只在极少数情况下发放了一点儿借款人的评分低于信用评分、无收入证明以及信贷资料不全或没有的抵押贷款。因为我们对信贷的审慎原则不容许我们大量发放信用贷款和负值摊还浮动利率贷款。2004—2006年，我们失去了抵押贷款2~4个百分点的市场份额，换算成贷款金额，仅2006年，我们失去的抵押贷款规模就在600亿~1200亿美元之间。很高兴我们做到了这一点，这类贷款对于借款人来说，是不够谨慎和不正确的。

不仅在2008年的金融危机中，富国银行在160多年的发展历程中都保持着平稳的发展态势，用他们自己的话来说，“值得自豪的是，我们在一家金融机构所能经历的每个经济周期和各种经济环境中始终屹立不倒，业绩长红”。而这一切都由于富国银行始终坚持风险为先、稳健经营的理念和初心。

富国银行的崛起得益于其交叉销售战略的初心

在虚假账户事件后被口诛笔伐的交叉销售战略曾经是富国银行最引以为傲的核心战略，富国银行关于交叉销售战略的初心是：“我们忠于我们的愿景——满足信任我们的客户的金融需求，帮助他们实现财务上的成功。20多年来，我们严格践行这一愿景，它指引我们战胜每个经济周期的困难。这一愿景不需要任何复杂的数理模型，所要做的是竭力创造最好的客户体验，然后追踪一个指标：我们的客户持有多少我们的金融产品？我们怎么样赢得他们全部的业务？”富国银行推行交叉销售战略30年，每年进步一点点。“所以坏消息是交叉销售做起来很难，但它也是好消息，因为一旦你做到了，它就是你不可复制的竞争优势。当然，如果做起来很容易，每个人都会去做。”约翰·斯坦普的这些话朴素有力，展现了富国银行在交叉销售上的不懈追求。核心竞争优势不会速成，转型没有捷径。富国银行坚韧不拔、“咬定青山不放松”的精神让人想到当下广受推崇的工匠精神。

从富国银行的经验可以看出，所谓初心，是初创的宗旨，是文化的积淀，是科学的战略定位，是经营的正道。初心不是唱高调，不是酸腐之言、迂阔之论，而是一家银行能够走远的罗盘、做大的基石和抵御金融风暴的定心丸。

二、虚假账户事件的发生是因为失去初心

作为一家拥有160多年历史，经历过诸多重大危机的伟大企业，不能说富国银行从此一蹶不振，但虚假账户事件对富国银行的影响巨大，包括市值屡屡下跌，失去全球最有价值银行的宝座，对品牌声誉、客户关系的损害则不可估量。我们对整个事件的考察可以发现，富国银行的被动局面“失也初心”。

虚假账户事件有违富国银行“人才是竞争优势”的初心

富国银行有5条核心价值观，第一条就是“人才是竞争优势”。富国银行是这样表述的：“当员工在合适的岗位上做正确的事情，得到积极的引导，对自己的工作感觉良好，并能充分展示自己的才能，不断学到新东西，感受到工作的乐趣时，他们就会为客户做正确的事情”，“我们希望，富国银行的每一名员工都会说，‘我找到了最合适的公司，实现了自我价值，获得了回报，得到了认可。在公司，我能快乐地工作，努力提高职业技能，完成自己的职业规划。我爱我的工作’”。这些话在5300多名因为虚假账户事件被开除的员工看来肯定别有一番滋味，其可信度在当前的环境下也受到舆论的广泛质疑。

虚假账户事件有违富国银行坚持“高道德标准”的初心

富国银行核心价值观的第二条是“坚持高道德标准”，它是这样说的：“我们力求让员工、客户、团队和股东都以高道德标准来约束自己。对于高水准的公司管理者来说，诚实、守信和正直的品质，都是必不可少的。不光是针对我们的高层领导或董事，所有的员工都应该具有使命感和责任感。”“我们的道德标准存在于我们每天做的每一项决议中。如果你想了解一家公司的道德标准有多高，不要只听员工嘴里讲什么，而要观察员工是怎样做的。道德对于我们这个行业尤其重要，因为我们的每一项工作都建立在信任的基础上。道德并不只是体现在某一个事件、某个地点的某一项交易中，我们必须依靠道德的力量，从已有的客户关系中开发新的关系”。这些话对照起来，简直就是赤裸裸的打脸呀！

虚假账户事件违背富国银行“客户至上”和交叉销售战略的初心

富国银行人经常说：“我们永远不会把马车放在马的前面。”关于客户服务和销售目标，富国银行多次这样表述：“我们的愿景同与客户建立终身合作关系息息相关，而与促成交易、卖出产品和扩大规模没有多大关系”，“更多的销售不一定带来更好的服务，但更好的服务往往能够推动更多的销售”。关于交叉销售，富国银行的理念是“以客户为中心，而不是以产品为中心”，“我们的出发点是客户需要什么，而不是我们要卖给客户什么”，“我们知道，客户有各种各样的金融需求，所以我们从来不与客户，尤其是新客户做‘一锤子买卖’”。显然，虚假账户事件违背了交叉销售战略的初心，“把马车放在了马的前面”。对此，富国银行董事长坚称富国银行的“公司文化没有问题”，问题出在执行和监督层面。不管怎样，在这件事上，富国银行的企业文化并不是其一贯宣传的那么到位，内部管理也有很大问题。

三、银行业该如何守住初心

从富国银行的成败得失，我们可以得出几点经验和教训。

守住初心，必须始终坚持正确的文化和定位

尽管虚假账户事件对富国银行打击不小，但是富国银行是一家有伟大企业文化和清晰战略定位的银行。股神巴菲特曾经说过：“很难想象一个企业做到这么庞大的规模还能具有独特性。你会认为，随着它的规模扩大得如此之快，在经营上就会与其他银行没有什么差别。但并非如此，富国银行继续坚持走自己的独特之路。”富国银行的独特之路，包括其立足实体的

根本之道、对社区银行的发展定位、交叉销售的核心战略和审慎稳健的风险偏好，这是过去富国银行持续发展、基业长青的经营经验。

从富国银行的教训得出，初心难以坚持。《富国银行的愿景与价值观》《华为基本法》《丽思卡尔顿的黄金标准》是3篇最有情怀、最伟大的企业文化宣言，然而即使像富国银行这样一家重视文化传承、讲究初心的伟大企业，在其赖以成功的交叉销售战略上犯下了长达5年、涉及上百万客户、5000多名员工参与的“简单粗暴的错误”，初心早已被抛弃。

从富国银行的教训还可以得出，初心是镇行之宝。初心在，即使2008年那样的金融风暴，富国银行依然勇立潮头、独领风骚；初心失，一家有上百年良好声誉的全球最具价值的银行四面楚歌。尽管富国银行能够渡过这一难关，重新找回初心，重建客户信任，但代价不菲。

守住初心，必须构建科学的激励体系和考核机制

虚假账户事件曝光以后，很多被开除的富国银行员工向媒体控诉，富国银行的考核机制使客户经理不得不违规，没有违规的经理不可能完成银行要求的销售业绩。可以说，相对较高的考核目标，让银行人“跳起来摘桃子”是行业的通行做法，然而销售目标设置过高，则必然有违考核的科学性和有效性。另外，富国银行向客户赔偿的金额为260万美元，支付的罚金达到1.85亿美元，这充分说明虚假账户事件得不偿失，从侧面反映出长达5年的违规，5000多名员工参与其中，真正带给富国银行的收益只有260万美元，对富国银行的巨大利润和创利能力而言真是九牛一毛。可见，富国银行的交叉销售战略不唯质只唯量到了何其荒唐的地步，与国内个别银行早些年冲存款时的做法相似。

考核是指挥棒，指挥棒指向哪里，广大员工的初心就会在哪里。富国银行有非常优秀的企业文化、非常清晰的价值追求和市场定位，然而在激励和考核机制上偏离了初心，导致事与愿违。这充分说明，要守住初心，文化、愿景、战略定位、目标和考核要方向一致。

守住初心，必须强化公司治理、与投资者关系的管理

一谈到富国银行，人们就会想到巴菲特；同样，一谈到巴菲特，人们也会想到富国银行。巴菲特与富国银行的关系，就是银行强化治理、与投资者关系管理的最佳典范。面对2008年金融危机前美国金融机构激进的扩张狂潮，巴菲特的“价值投资”理念是富国银行“守住初心，坚持走自己的独特之路”的最好诠释，同时，这样的表态对于稳定富国银行的股价，帮助其战略推进起到了非常重要的作用。相比之下，过去如日中天的花旗银行在

2008年的金融危机中损失惨重，其董事长在回忆危机前的错误决策、激进路线时说了一段发人深省的话：“我知道这样不对，但即使明知道前面是悬崖，我们也停不下来。”他们不能悬崖勒马，就是因为管理层面临股东不断增加的业绩压力。守住初心，保持战略定力，没有科学合理的股权结构、良好的公司治理和投资者关系管理，是难以实现的。

第六章 沟通之道：每一次沟通都很重要

富国银行董事长每年写给股东的信都有一个主题，2013年的主题是“在富国银行，每一次沟通都是重要的”。约翰·斯坦普开篇写道：

今天，富国银行不仅为美国1/3的家庭提供金融服务，还为个人和企业提供各种金融服务。通过散布于全国的9097个商店，我们与客户深入交流。如今，富国银行的资产在美国银行业排名第四，我们之所以能做到这一步，是因为我们始终相信人际关系的重要性。

这一切都源于最简单的沟通。

富国银行的沟通之道，也是其客户关系维护之道、投资者关系管理之道、企业文化管理之道和品牌管理之道。我们一起从富国银行的年报中进行学习。

银行家的“炉边谈话”

历史上著名的“炉边谈话”，是20世纪30年代世界经济大萧条时期，大政治家、美国时任总统富兰克林·罗斯福（Franklin Roosevelt）利用大众传播手段进行的政治性公关活动。不知是有意还是无意，在2008年世界金融危机中，富国银行董事长约翰·斯坦普在一年一度的年报致辞中，除了向投资者汇报富国的经营业绩外，还阐述了他在经济困难时期对经济形势的认识、把握、信心以及富国银行的作为和社会责任，读起来像是银行家和投资者、社会公众进行的一场场“炉边谈话”。这些“谈话”传递出的热情、乐观、积极、负责任的态度和职业观，使命感，让人回味无穷、倍感振奋，对于在当前经济新常态下迷茫、彷徨的银行人不无启示。

2009年年初，在金融危机余波未了的艰难时刻，面对巨大的不确定性，富国银行时任董事长约翰·斯坦普认识到：信心比黄金更重要。在致辞中，他首提信心的重要性。

在面临巨大不确定性的时候，我们比以往任何时候都更坚定。在考验信心的时候，我们比以往任何时候都更充满信心。信心来自我们的愿景，信心来自我们的价值观，信心来自我们的优秀员工，他们知道如何满足所有客户的金融需求，帮助客户获得财务成功。在这个继往开来的时候，我们重申让我们跻身世界最强大金融服务公司之林的目前美国银行业最高的信用评级的誓言：我们将继续为我们的员工、客户、社区和股东全心付出、竭尽全力，我们对此满怀信心，我们一起奔向远方。

在致辞的结尾，他专门阐述他对国家的信心：

新的一年，我们相信美国。

如果你是一位悲观主义者，2009年你能找到很多的证据。对于我们的经济和我们的行业，它将是非常困难的一年。房价下跌、全国房产长达9个月的未售库存、高失业率、可支配收入的减少、更多的企业倒闭，在这种形势下，客户贷款会继续承受高压。在房地产市场企稳以前，信贷质量会继续下降，贷款核销（不能收回的贷款）会继续增加。在房价止跌之前，贷款损失（含房产净值贷款）会继续大于正常年份。

不管2009年的经济和市场情况如何，我们专注于我们的愿景，做对客户正确的事情。现在，人们比任何情况下更需要安全、可信赖、合格的财务顾问，帮助他们在房产、教育、创业和退休生活等方面规划和实现财务目标。

尽管2008年伤痕累累，我们依然相信美国人民的精神、真诚、职业道德、创造力和适应能力。我们对此倍加珍惜、引以为豪。我们相信美国的自由企业制度，我们坚持国家利益第一、银行利益第二。我们是永远的乐观主义者。从亚特兰大到安克雷奇，从加尔维斯顿到华尔街，我们相信每个社区的经济潜力，我们相信美利坚合众国是世界自由、民主和经济机会的灯塔。我们相信美国比其他国家更能从错误中学习，从经济衰退中奋起。迄今，美国仍然是全球科技、制造和服务等领域的先驱，仍然是远远领先的GDP全球领袖，仍然是购买力的全球领袖，仍然是投资创业的最佳场所。

只需要问问你的祖父母或者阅读他们的传记，你就能知道我们的国家和前辈经历过比我们今天更加严峻的挑战。大萧条时，我的父母正值童年，成家立业后，他们在明尼苏达州中部的一个农场努力工作，历尽艰辛，抚养大了我们11个孩子。他们教会我们什么是生活最重要的。我想只要坚守我们的原则和决定，我们的国家就没有理由不振兴、不繁荣。我们的公司比任何时候更需要和客户同舟共济，做对他们有利的事，就像过去近160年里7代富国人做过的那样。

2010年，面对危机后的百业待兴，约翰·斯坦普从银行家“借伞”的比喻谈起，阐述富国银行与客户风雨同行的理念，他的话富含哲理，感染力强。

我听人们说银行家不再贷款了，就像那句老话说的：“银行家晴天借伞给你，下雨天收回去。”我敢保证：哪个银行家如果只在晴天做生意，雨天就关门停业的话，下次下雨天，就会看到很多人离开这家银行，带着钱顺着大街去找另一个风雨同行的银行家。我们今天的经济状况就堪比下雨天，我们要忠实于那些忠实于我们的客户，那些历经时间考验的忠实客户。我们不能让每一位客户都满意，我们也会犯错误，而且，本来就有一些贷款是不能做的，我们不会贷款给那些我们不相信他们有按期还款能力的人。但还是有很多需要贷款的人符合贷款条件，我们正在贷款给他们。即使是那些我们持怀疑态度的客户，我们也会再多看一眼，再审视一番，以确保我们对这些个人和公司客户做出正确的贷款决定。如果经济状况好转，坏账率下降，2010年，我们希望对小企业贷款增长25%，贷款余额增加160亿美元。

2010年，我们最大的挑战是积极主动地找到更多的客户，这些客户不仅需要融资，而且需要我们提供财务顾问服务，还能和我们建立终生合作关系。信贷业务是可以得到的，今天，用足授信额度的贷款客户少之又少，属于我从业以来少见的情况。为此，我们聘请了几百名信贷客户经理，天天扫街，尽可能发现更多的好贷款项目。

2011年，富国银行走出困境，在危机后“弯道超车”，不仅通过对美联银行的并购实现了经营范围横跨美国东海岸和西海岸，完成从区域性银行向全

国性银行的华丽转身，而且在历经风雨之后，综合实力大幅提升，逐步迈向全球金融市场的“快车道”。约翰·斯坦普斗志昂扬，有了更加高远的目标和强烈的使命感。

随着世界平稳度过全球经济衰退时期，客户和社区需要从金融服务商那里得到更多，需要财务解决方案。在巨大财务不确定性的暴风雨中，客户和社区需要借助导航才能通向平静的水域。我们的客户比以往任何时候都需要一个安全、可靠、合格的金融服务公司帮助他们购置房产、支付孩子学费、投资兴业、储蓄养老金等。客户和社区需要一个能够帮助其获得财务成功的朋友，需要全面的客户关系，其内涵远不止杰出的服务和实用的产品那么简单。我们的客户选择了富国银行，我们希望他们对此感到自豪；他们委托给我们更多的业务，我们要对这种友谊进行回报。建立长期关系，帮助我们开启服务客户和社区的机会，这是我们关于如何“创世纪”的故事。

在热情洋溢、激情满怀地阐述富国银行的不凡抱负之后，约翰·斯坦普谈到了他对美国经济的认识，观点鲜明而务实。

我们的经济有3个重点。第一是创造良好的就业机会，第二是创造良好的就业机会，第三还是创造良好的就业机会。负向的房屋净值，低迷的住房价格和抵押贷款止赎不是我们经济萧条的原因，我们的经济萧条是房主失去就业机会的结果。34年前，我的第一份工作是一名银行贷款催收人。回想那时候，借款人没有按时还款，通常是由于离婚、亲人死亡、大病需要救治，更多是因为失业。今天的情况并无二致。美国人都想支付账单，只要他们有足够的能力这样做。去年美国经济缓慢复苏，增加了一百万个就业岗位，但这只安慰到每11个失业人中的一个。我们一抓到机会就告诉我们信誉良好的企业客户：我们可以提供更多的信贷业务。我们许多小型企业和商业客户有足够的现金和资源去重新雇员工和扩大生产，但是他们犹豫不定，主要是考虑到立法、监管环境、客户消费习惯和政府债务等方面的种种问题和变数。这些问题让小企业主、企业家、投资者和消费者感到困扰和无助。政府和私人企业需要站在一起，通过严肃财经纪律和促使经济机会产生来缓解这种不确定性。

风雨过后，终见彩虹。2014年，约翰·斯坦普回顾富国银行在2008年金融危机中的表现和创立160多年来的历史进程，揭示了其长盛不衰、历经经济周期仍不断发展的成功诀窍：“正确的人，正确的市场和正确的商业模式。”他着重讲了“在实体经济中服务客户”的注意点，这是对银行监管部门不断呼吁和号召银行业“服务实体经济”最好的现身说法。

他这么说：

什么是实体经济？实体经济就是首次购房者打算买房，就是会计人员经常去办理存钱，就是兽医看到他的业务在增长；也可以是一家大公司，如美国最大的种植企业或供应商之一的某个家族企业，获得了更多的融资机会。

富国银行的麦蒂·韦伯，具有农业学科的教育背景，他天天与福勒包装有限公司这样的公司并肩工作，参与它们的产品设计和服务过程，为它们提供从授信额度到财务管理的广泛服务。公司合伙人丹尼斯·帕拉格林（他的父亲在1950年创办了福勒包装有限公司）说："富国做到了。他们理解我们的世界，理解我们的具体需求和挑战。富国展现了它致力于农业发展的承诺，它有足够的人员和能力做正确的事情。"对韦伯和所有富国人而言，这意味着发展深度关系，理解和服务客户，并帮助他们获得财务上的成功。

我们相信包括富国银行在内的所有银行，正处在通过发展实体经济来提供新的工作机会、支持业务增长和改善个体经济状况的最好时机。对我们来说，这意味着保证存款安全、贷款稳当公平，帮助大学生支付学费，帮助客户做好财务规划，向客户提供生意启动资金，投资社区等；也意味着作为合作伙伴，我们通过提供支票账户、汽车贷款、财富管理和投行服务，帮助客户树立信心。

在这些年的成长过程中，我们银行始终没有丢掉根本、失去重心——无论何时、何地，为我们的客户提供产品和服务。即使我们的发展触角延伸至全球，我们也没有丢掉赖以发展的根本，那就是做大众业务的提供者，我们的根和我们的愿景为富国的持续发展奠定了基础。

富国银行董事长怎样给股东写信

2017年5月26日，招商银行股东大会上，其股东向招商银行管理层建言：

我认为招行的管理层是国内银行业最好的管理层，招行应该受了富国银行的影响，其实我们比富国银行还好，它100多年了，招行才30年。招行年报比较真实，管理层一直不追求短期的利益，不投机，这是我持有招行股票的最主要理由。我有一个建议，管理层可否每年给股东写一封信？这样可以把优秀的管理文化传承下去。

管理层是否应该每年给股东写一封信呢？如何写好给股东的信？

一、为什么要给股东写信

管理层为什么要给股东写信？用《人类简史》里的话解释最明白不过：

宗教、种族、国家、法律、公司、金钱，以及资本主义和市场经济等等，都是故事。人们因为相信这些虚构的故事，而团结在一起，并完成了现在几十亿人的全球分工协作。

而致股东的信，正是企业大佬讲给股东，讲给员工，讲给社会的一个关于信心的故事——跟着我，没错。

二、给股东的信会有什么影响

媒体人说："他（巴菲特）的致股东信无疑是大家关注的热点，每年的致股东信都被人翘首期盼，一经公布，很快就会被翻译成中文，各种分析，仿佛发出的是金币碰撞的声音。之所以说巴菲特是最擅长写致股东信的董事长，是因为他年年写的致股东信都成为许多商业人士的'圣经'，总能使相关人士有巨大收获。"鉴于此，罗伯特·哈格斯特龙（Robert Hagstrom）提出："巴菲特给我们人生道路的前行之旅提供了一幅关于投资的智慧地图。"

另一位写信高手是"经营之神"韦尔奇（Welch）。韦尔奇知道他的致股东信受到社会各界的关注，并且认识到对企业热心的大众媒体热盼信的发布。韦尔奇每年一月会花半个月的时间构思致股东信。从20世纪80年代末起，通用公司的年报中的致股东信逐渐成为传播韦尔奇商业思想和管理战略的重要讲坛。他的重要管理思想，如"数一数二"，"无缝隙"以及"速度、简化、自信"都是首先通过致股东信进行推介并逐步传播开来的。在他的

致股东信中，有许多流传甚广、影响深远的名言警句，比如：领导者的职责是“传播思想、分配资源，然后让开道路”。他还打过一个绝妙的比喻：公司像一栋楼房，地板像组织的层级，房屋的墙壁如同公司各职能部门之间的障碍。

亚马逊的贝佐斯（Bezos）也是写信高手，1997年他的致股东信中提到的“专注长期，专注客户”被尊奉为美国互联网行业的核心价值理念，为此，有业内人士认为“京东和亚马逊之间，仅仅隔着一纸致股东信”。

国外标杆银行的掌舵人都有向股东写信的习惯，如花旗银行首席执行官卡博特（Cobat）、富国银行原董事长约翰·斯坦普、摩根大通银行董事长兼首席执行官杰米·戴蒙（Jamie Dimon）不仅每年写30多页的致股东信，还要求首席运营官（COO）、首席财务官等都写一封。相比之下，国内银行业的董事长和行长还没有这个意识，或者不写，或者简单地写董事长（行长）致辞。

三、如何给股东写信

10多年来，富国银行董事长在年报中的致辞，读来均别开生面，有几个方面的做法值得我们学习和借鉴。

一是作为与股东及利益相关者的重要沟通工具，富国银行董事长对致辞高度重视，并形成了固定体例

每一年的年报都有一个主题，都有董事长致股东信，而且占年报的8页。其中一页是标准统一的成绩单，成绩单上的经营指标科目设置科学，基本满足了股东和利益相关者的价值诉求和利益关切，同时指标科目多年来保持一致，清晰明了，便于比较。表6.1为富国银行成绩单通用格式。

表6.1　富国银行成绩单通用格式

（单位：净利润、收入、资产、存款、贷款等均为百万美元）

指标	百分比变动
年度指标	
净利润	
适用于普通股的净利润	
摊薄后每股收益	
赢利能力比率	
净利润对平均总资产的比率	

续表

指标	百分比变动
适用于普通股净利润对 普通股股东权益的比率	
效益比率	
总收入	
税前拨备前利润	
每股股息	
发行在外的普通股平均数	
发行在外的普通股摊薄后平均数	
日均贷款	
日均资产	
日均核心存款	
日均零售核心存款	
净息差	
年末指标	
投资证券	
贷款	
贷款损失准备	
商誉	
资产	
核心存款	
股东权益	
总股权	
一级资本（核心资本）	
总资本	

续表

指标	百分比变动
总股本对资产比率	
风险性资本	
一级资本比率	
总资本比率	
一级杠杆比率	
一级普通股比率	
普通股	
每股账面价值	
职员人数（在岗、全时）	

资料来源：《富国银行年报》。

二是不追求语言的华丽，而是思想的闪光

拉家常式的娓娓道来，一开始读起来有点儿散，认真品读会感觉层次分明，信息量大，不乏妙语连珠。

三是面向股东，强调社会责任

国内银行年报的扉页大都是“董事长（行长）致辞”的内容，像是写给全社会的信，股东价值只在整封信的一小部分中体现。而富国银行董事长写给股东的信，一再强调和凸显社会责任。

住房抵押贷款是富国银行的主体业务之一，面对2008年美国金融危机的冲击，在以后每年的年报致辞中，富国银行董事长约翰·斯坦普都用很大的篇幅，不厌其烦地讲述银行是如何竭尽全力帮助住房抵押贷款客户保住他们的房子，不出现因贷款逾期而房产被银行处置的情况。

富国银行一直标榜自己是一家美国“本土”的社区银行，在每年的年报致辞中，富国银行董事长都会提到银行员工为社区做出的不懈努力和杰出贡

献。为了照顾股东的感受，2012年年报的导入语是这么写的："由于2011年的收益再创新高，富国银行得以在向非营利组织捐赠和义工志愿服务方面有非凡表现。"

为了凸显和强调企业的社会责任感，富国银行发布年报以外，每年还同时发布年度社会责任报告。为了讲好"富国故事"，从2014年开始，富国银行官网开办了一个在线电子杂志《富国银行的故事》。在富国银行董事长的年报致辞中，他引述这些故事"和大家分享我们服务客户、社区的点点滴滴"，并常常推介银行的社会责任报告。

四是宣扬价值观，而不是夸大经营业绩

20年前，富国银行编印了《富国银行的愿景与价值观》企业文化手册，并将它挂在官网上，还制成41面的小册子，员工人手一册、随身携带。每个主题都围绕愿景、文化理念和价值观确立，并在富国银行董事长的致辞中被引用，做深入阐释。2001—2017年富国银行年报主题见表6.2。

表6.2　2001—2017年富国银行年报主题

年份	主题
2001 年	我们的产品是服务
2002 年	继往开来
2003 年	一个保险箱
2004 年	我们如何衡量下一阶段的成功

续表

年份	主题
2005 年	衡量成功的核心标准是哪一个
2006 年	我们如何定义下一阶段的成功
2007 年	推动团队成长
2008 年	合作共赢
2009 年	和你在一起，我们可以走得更远
2010 年	富国银行的价值观是怎样形成的
2011 年	和客户站在一起
2012 年	新的机遇，不变的愿景
2013 年	在富国银行，每一次沟通都是重要的
2014 年	正确的人，正确的市场和正确的商业模式
2015 年	文化至上
2016 年	赢得终身合作关系
2017 年	我们承诺

资料来源：《富国银行年报》。

以2012年的致辞为例，通篇以“新的机遇，不变的愿景”为中心，第一段是题记式的表述，再恰到好处地引入“不俗业绩”，对业绩的介绍，字里行间洋溢着强烈的自豪感，但都是叙述的语言，没有溢美之词和修饰之语，读完全文，读者感觉这些业绩的取得是践行价值观的结果。

国内外银行发展环境千差万别，业绩侧重点不同，年报致辞不可一概而论，只是某些银行的年报致辞过于拘谨和古板，读起来让人昏昏入睡。若某家银行大佬仿效富国银行董事长的写法，或许能让人眼前一亮。只是“言为心声”，看似普通的致辞，反映的是理念的差异，写好须花心血和功夫。

2016年富国银行董事长致股东信

20年前，全球金融霸主既不是富国银行，也不是中国工商银行，而是当时的花旗银行。不仅小银行想学习花旗银行，连大名鼎鼎的摩根大通银行也不例外，根据《解读花旗银行》一书的记述，当时摩根大通银行每年年初着急的一件事就是，希望花旗银行的年报早点儿公布，以便清楚花旗银行究竟是如何经营的，有哪里可以借鉴的地方。

风水轮流转，谁会想到当时名不见经传的富国银行会是今天全球银行业的新标杆？谁会想到富国银行董事长的年报致辞会风靡全球？

全世界的投资者都关注巴菲特写给股东的信，在转型成为银行“痛点”“难点”的当下，银行高管都在关注富国银行的动向。尤其难得的是，富国银行原董事长兼首席执行官约翰·斯坦普一直强调“沟通的力量”“相信的力量”。2016年其致股东信有哪些重点？

一、2015年成绩单

2015年，全球银行业再次哀鸿遍野，汇丰银行、渣打银行、摩根大通银行、花旗银行等纷纷掀起裁员大潮。与历史年份相比，富国银行业绩同样并不耀眼，但平平中藏惊喜，平稳中见功底。约翰·斯坦普带领富国银行26.5万名员工，交出了2015年的成绩单。

质量

富国银行的贷款损失为29亿美元，较2014年增长了2%，略有反弹；但净核销比率从2004年的0.35%降至0.33%，接近历史最低水平。

效益

经营收入达到861亿美元，较2014年增长2%；净利息收入达到229亿美元，摊薄后每普通股收益达到4.12美元，较2014年增长0.02美元；资产回报率达到1.31%，资本回报率达到12.60%，虽然较2014年稍有回落，但依然维持在较高水准上。

规模

存款总额再创新高，达到1.2万亿美元，较2014年增长5%；贷款总额达到9166亿美元，较2014年增长6%，富国银行成为美国最大的贷款银行。

资本

资本总额达到1939亿美元，一级资本达到1424亿美元，一级资本充足率达到10.77%。

回报

富国银行分配股息和回购净股权，向股东提供了126亿美元的丰厚回报，连续5个季度股东回报超过上年同期；季度股息分配率增长7%，达到每股0.375美元，并在净值基础上回购了7820万股。2015年年底，富国银行再次蝉联全球市值最高银行。

荣誉

在2015年《巴伦周刊》的“世界100家最受尊敬公司”的排名中，富国银行位居第七，连续4年位居该排行榜的银行业首位。《欧洲货币》（*Euromoney*）杂志在2015年“卓越奖”评选中，授予富国银行“美国最佳银行”荣誉称号。《银行家》杂志授予富国银行“美国最佳银行”和“全球最佳银行”荣誉称号。

2015年全球上市公司市值前12名的公司见表6.3。

表6.3　2015年全球上市公司市值前12名的公司

（单位：10亿美元）

排名	公司名	市值
1	苹果公司	587
2	阿尔法特	528
3	微软公司	443
4	伯克希尔－哈撒韦公司	325
5	埃克森美孚	325
6	亚马逊	317
7	脸书	296
8	通用电气公司	294
9	强生公司	284
10	富国银行	277
11	摩根大通银行	243
12	中国工商银行	243

注：按2015年12月31日的市值计算。

资料来源：彭博资讯。

对2015年的经营业绩和财务表现，约翰·斯坦普做了如下点评：

2015年，尽管受到低利率环境以及全球金融动荡的不利影响，但富国银行坚持聚焦客户，采用多元化的商业模式，执行严格的风险纪律，确保再次取得优异的经营业绩。

我们具有多达90多种业务组成的净利息收入和非息收入组合，这是我们久经考验的商业模式，为我们在不断变化的经济环境下保持可持续的经营业绩提供了可能。

实际上，在我服务富国银行的34年历程中，富国银行的信贷质量一直保持优良水平。

我们继续充实富国银行的资产负债表。年底，我们的资本充足率和资产流动性都保持在高标准的充足水平上。

良好的经营业绩和强大的财务实力为我们给予股东更大回报创造了条件。

二、富国银行的“黄金10年”

与短期的经营业绩相比，富国银行更追求稳定持续的增长市值。2006年，

当时的富国银行董事长兼首席执行官理查德·柯瓦希维奇在退休前，非常骄傲地展示了富国银行过去20年的股权回报率。2007年，约翰·斯坦普开始执掌富国银行，10年后，他也展示了为股东工作的成绩。表6.4为富国银行连续20年两位数的年均复合增长率情况。

表6.4　富国银行连续20年两位数的年均复合增长率情况

年数	每股收益率（%）	富国银行股权回报率（%）	标准普尔 500 股权回报率（%）
5	14	10	5
10	11	13	17
15	12	12	21
20	14	12	21

资料来源：《富国银行年报》。

2006年，理查德·柯瓦希维奇的记述是这样的：

我们的收入、每股收益均实现了两位数的增长，这个业绩不仅表现在2005年，过去的5年、10年、15年、20年都是这样。在过去的5年，我们的整体股权回报相比标准普尔高出两倍，这简直让人惊叹！

理查德·柯瓦希维奇是原西北银行的董事长兼首席执行官，1998年，西北银行与富国银行合并，由其执掌富国银行，他单独将他掌舵的5年的股权回报做对比，充分彰显了他的自信。

约翰·斯坦普有同样的情怀，且他的业绩比前任更胜一筹。他的“心法”是：

我们致力于通过创造长期的辉煌业绩，建立与股东的长期关系，并获得他们的信任。

三、富国银行的成功之道：“以关系为中心”

什么是富国银行的成功之道？1000个人眼里可能有1000个答案，对此，2016年的致股东信中，约翰·斯坦普自己的认识是“关系”。

在致股东信中，他从与客户的关系、与团队成员的关系、与社区的关系和与股东的关系4个方面阐述了富国银行关于“关系”的理念和实践。

而此次致股东信的主题就是“赢得终身合作关系”。

富国银行过去有六大战略重点，分别是客户至上、增加收入、控制成本、践行愿景与价值观、联结社区和利益相关者、管理风险。在这封致股东信中，约翰·斯坦普提出了富国银行要“为未来做准备”：

我们不能止步于过去的成功和拘泥于过去的成功模式。世界正在迅速改变，我们的应对方法是在坚持以客户为中心的前提下不断推进创新。除了我之前提到的我们始终聚焦的6个战略重点，我们又找到了4个新的关键驱动因素，这些因素对我们未来的成功至关重要。

富国银行的危机公关如何

2016年10月25日《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）抨击了富国银行在虚假账户事件上的危机公关手法，这篇题为《富国银行管理层是怎样搞砸危机公关的？》的文章写道：

这场搞砸了的公关堪称处理危机的反面教材，在斯坦普周三辞职之时达到了顶点。他在富国银行已经供职近35年之久，担任首席执行官9年。富国银行在斯坦普掌管下不断发展、一度摘得全球市值第一的银行桂冠，对他来说，这是一场很不体面的谢幕。

几位富国银行前高管指出，危机公关失败的根源在于一代代高管数十年来培育的与外界隔绝的公司文化，这使富国银行未能做好充分准备去应对其与监管部门达成和解后的哗然舆论。高管们说，富国银行整体上毫发无伤地度过了金融危机，因此其领袖没有经过危机的考验。

虽然富国银行近年来已成长为仅次于摩根大通银行和美国银行的美国资产规模第三大银行，但仍设法与华尔街划清界限。再加上总部位于旧金山，富国银行基本上是在银行业和政治聚光灯之外开展业务。

曾经处理过其他公司危机事件的前美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission，简称SEC）主席布里登（Breeden）称，富国银行没有意识到对待客户的方式是极其重要的，也不理解为什么重要；自满、傲慢和散漫似乎是其反复出现的问题。

文章对富国银行“与外界隔绝的公司文化”的批评显然是不符合事实的，但是在“账户门”的危机公关中，富国银行管理层显然低估了公众舆论对此次事件的影响。最终，2016年9月20日在美国参议院听证会上坚称不辞职的约翰·斯坦普于10月12日发表声明：“尽管我一直致力于带领公司度过这段时期，但我已决定让位，这是对公司最好的选择。”这从反面印证了那句话：在富国银行，每一次沟通都是重要的。富国银行如此，经营信誉、管理风险的整个金融业何尝又不是呢？

专栏**6.1** /富国银行的道歉声明[注] /

基于我们对客户的承诺和直面问题的勇气，我们与美国消费者金融保护局达成如上协议，此时此刻，我们承诺100%地把客户的利益放在首要位置，对于过去客户被强加未经申请的银行产品行为，我们既愧且悔，并承担责任。

我们承诺采取以下整改措施：

（1）我们的第一步是聘请独立的第三方咨询机构对富国银行2011年以来的经营行为进行调查，调查的内容主要包括在这期间个人客户和小企业客户的储蓄存款账户和未经许可开设的信用卡账户。

（2）根据这次调查结果，我们向那些未经许可开设账户的客户退还共计260万美元的相关费用，并向1%的被调查账户进行一些补偿，平均每个账户补偿25美元。

（3）正风肃纪，我们与那些违背我们价值观的管理人员和员工解除劳动合同。

（4）我们在团队培训、案防和风险控制上加大投入。

（5）我们在绩效考核中加大客户满意度、忠诚度和员工职业操守等相关考核指标的比重。

（6）我们在开设存款账户后一小时内向客户发送确认邮件，在收到客户开设信用卡的申请后，实时回复包括申请回单和审批状态等内容的邮件。

此外，在一封致员工信中，富国银行写道："我们的整个文化仍然聚焦于为客户做正确的事，然而，当我们犯了错，我们应该开诚布公，应该勇于担责，应该知错就改，今天我们必须在坚守这些信仰上达成一致。"现在，客户能够登录富国银行的官网去查询他们的账户情况，并了解富国银行这些声明和承诺的执行情况。

专栏**6.2** /美国参议院银行委员会询问富国银行首席执行官的**10**个问题（注）/

针对9月20日美国参议院银行委员会（SBC）就富国银行虚假账户事件召开的听证会，媒体征集和发布了"美国参议院银行委员会应优先询问的10个最紧迫问题"，如下：

（1）富国银行和监管机构称，富国银行以激进的销售策略为由在5年时间内解雇了约5300名员工。谁是应为该问题负责的最高级别高管？此人是否仍在富国银行任职？斯坦普认为这5300人触犯了法律吗？

（2）富国银行将其交叉销售项目称为"伟大的8"战略，意在鼓励员工向每

位客户销售8种产品。对普通客户来说，这个数字真的有利吗？斯坦普能说出普通客户需要银行提供的8种产品吗？

（3）富国银行本月决定取消零售部门所有以产品为基础的销售目标。为何等这么久才做出这个决定？此类目标本是坏主意，还是目标定得太高？

（4）虽然富国银行高层知道导致员工被解雇的问题，但他们却没有意识到共有多少名员工被解雇，直到一家咨询公司统计了被解雇员工的人数。为何管理层没有持续关注这件事情，甚至在问题引发诉讼并被报道之后也没有关注？

（5）如果销售策略问题导致大量员工在5年时间里被解雇，为何富国银行没有采取更多行动使不当行为停止发生？例如在交易中禁止使用虚假电子邮件。

（6）斯坦普个人认为前销售主管托尔斯泰特（Tolstedt）的部分薪酬是否应当被追回或扣留？允许她继续在富国银行工作直至退休的做法是否是错误的？

（7）斯坦普拒绝了一些外部人士要求其辞职的请求。鉴于其主持了问题销售行为发生时的富国银行，有什么理由证明他有资格继续领导这家银行？

（8）去年斯坦普曾获得价值约1650万美元的奖金，他是否准备放弃2016年的奖金以承担富国银行受到处罚的责任？

（9）富国银行为何无须向投资者披露此次调查消息的结论？考虑到自和解以来富国银行市值已经缩水7%，现在斯坦普是否认为该问题重大、应在和解前对外披露？

（10）作为银行或其他金融服务机构的客户，如果银行或机构在你不知情的情况下动用了你的钱，让你承担了额外的手续费并且可能损害你的信用评分，对此，斯坦普会怎么做？

---

1. 该专栏内容译自富国银行官网，网址为https://www.wellsfargo.com/commitment/。
2. 艾伦·卢凯蒂（Aaron Lucchetti），埃米莉·格莱泽（Emily Glaser），约翰·卡尼（John Carney）.美国参议院银行委员会询问富国银行首席执行官的10个问题［N/OL］.华尔街日报中文网，2016［2016-09-20］.https://weibo.com/1649159940/E9b1FFPKW?

type=comment。

第七章　学习之道：打开富国银行的“正确姿势”

为什么研究富国银行

在研究富国银行的过程中，我有一些感触和心得，简单记录。

一、学习富国好榜样

我没有查证世界上到底有多少家银行，这可能原本就是一个无法精确查证和计算的数字。我知道，仅美国的银行就有8000多家。在全球数以万计的银行中，富国银行是一轮冉冉升起的太阳。

然而，置身于混业经营的美国金融业，银行与非银行金融机构的界限并不明显。富国银行原董事长兼首席执行官约翰·斯坦普一再强调："我们希望客户把它视为一个组织，而不是一家银行、一个抵押贷款公司、一个消费金融公司、一家财富管理公司或保险公司。"

也就是说，不仅是银行业，在全球金融业，富国银行都应首屈一指。

当然，从《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯和投资大师巴菲特的推崇来看，富国银行确实是金融业中绝无仅有的全球伟大企业之一。

这家伟大企业以一种与众不同、出其不意的方式闪亮登场。作为160多年前的一家快递公司，在1905年变身银行之后，又先后经过80多年的厚积薄发，通过上百次令人惊叹的并购之后，在20世纪90年代崭露头角。虽然，此时开始进入巴菲特等人的"法眼"，但真正崛起和大放异彩是在2008年金融危机之后，其"弯道超车"，成功逆袭，自此一举登上世界金融业之巅。它是中国乃至世界银行业励志的榜样。

二、富国银行的"社区化"

对富国银行成功诀窍的解读，其中最基本的一条，是业界广泛推崇的"社区银行"定位或者说"社区化"发展战略。

作为富国银行业务之一的社区银行，是其支柱业务，占其总收入的一半，好的年份甚至占2/3。富国银行的社区银行有几个特点：一是覆盖面广。根据年报披露的数字，社区银行一共有7000万位客户，占美国家庭的1/3，说明它获客能力强，基本客群稳固。二是渗透率深。富国银行立足于做深做透，非常重视交叉营销，2014年它每一个零售业务客户平均持有它6.16个产品，拥有这么多它的产品，说明它完全融入了个人生活，与客户建立了不可分割的联系。客户选择了富国银行，就成为富国银行终身的

忠实客户。三是传统产品打市场。在金融创新如火如荼的今天，特别在美国发达的金融市场，富国银行的社区银行主要通过房贷、车贷、信用卡等传统产品参与竞争。四是坚守市场定位。在富国银行100多年的发展史上，它始终坚持发展社区银行业务，始终突出社区概念，近20年的年报都用很大的篇幅宣传社区实践和社区成就。五是高度重视渠道建设。富国银行非常重视服务体验，它是美国最先进的电子银行、网络银行之一，同时始终不放松物理网点的投入和建设，近年来，它重点建设小型网点，被它称为“商店”，是我国社区支行的范本。

富国银行的社区银行，是通常意义上的“大零售银行”。在富国160多年由小到大、由弱到强的发展历程中，尤其近30年来迅速在全球银行业崛起的过程中，社区化战略是其核心的经营之道、成长之道、成功之道，这一战略较好地解决了一家小银行在做大做强过程中面临的各种挑战和问题，同时也回答了当前中国银行业发展面临的热点问题，对于当前的城商行发展具有特别重要的借鉴意义：

（1）社区化与区域化的关系。富国银行是先有社区化，再有区域化；立足社区化，推进区域化；稳步区域化，不忘社区化；社区化与区域化相辅相成，推动发展。富国银行原是一家快递公司，属于典型的民营银行，与城商行的出身类似。1982年以前，富国银行受美国金融监管法规的限制，一直偏居加州一隅，与城商行区域化前及当前的发展境况相似。基于这些情况，富国银行自觉地选择了社区化的发展路线，厚积薄发，在很长一段时期内专注于本土市场的精耕细作，奠定了强大稳固的客户基础，提升了核心竞争力，培育了深厚的文化，也为并购创造了条件。即使在变身为全国性银行以后，富国银行仍然坚持社区化的基本战略。

富国银行不追求过快的区域化发展，对国际化这一更高层次的区域化的追求也相对保守、步履稳健，因为它的风险文化里有“要了解风险、熟悉市场”的内容，这对激进扩张的国内部分城商行而言有很好的启发性。

（2）社区化与综合化的关系。综合化、混业经营是大势所趋，中小银行在面对机遇和诱惑时，有两个问题值得深思：一是相比全能型大银行，中小银行综合化的比较优势在哪里？如何依托综合化塑造中小银行独特的竞争优势？二是中小银行综合化的风险边界在哪里？如何做到风险优先，有效防范综合化风险？对此，富国银行的做法是：首先高度重视投行业务等综合化经营的发展方向，确保综合化立足的是社区化的发展基础，在做深做透本土客户后去寻找商机，建立自己的竞争优势；其次坚持发展实体经济和服务社区客户，对综合化，特别是经营风险较高的投行业务一直持审慎的态度。在2008年金融危机中，富国银行全身而退，并且逆势而上，迅速成为美国最大银行，与其在次级债市场的陷入不深有很大关系。对我国广大中小银行而言，一些资质的获取、一些产品的丰富、一些通道的打通

是必要的，但是大资管的发展方向应该有自身的特色、关注点和聚焦点。

（3）社区化与网络化的关系。当前，我国银行业的渠道建设有两个导向：一是鉴于中国互联网金融热，中小银行，特别是城商行在应对互联网金融上容易产生极端认识，即唯网络论，认为网点会消亡，互联网银行会全面取代传统银行；二是延续过去网点布局的惯性，我国一些中小银行一味追求网点建设“高大上”，造成物业严重浪费、经营成本高企。富国银行基于社区化发展战略的广泛分层、网点布局、全渠道运营、线上线下有机结合、重视客户体验的做法非常值得借鉴。

（4）社区化与利率市场化的关系。国际银行业的经验表明：利率市场化之后，定位不清晰、特色不鲜明、优势不明显的中小银行发展艰难，而富国银行的社区化发展战略，为其带来了充足的存款。同时，它向小微企业提供的大量贷款显著提升了其贷款收益，较低的资金成本和较高的资金收益使它始终保持稳定和良好的盈利水平。过去20年，富国银行营业收入年均复合增长率取得了高于行业水平45%～80%的良好成绩。

三、富国银行是怎样成功的

罗马不是一日建成的，富国银行亦然。约翰·斯坦普对富国成功的交叉销售模式有一段非常到位的论述，如下：

如果有人告诉你，能轻易从现有客户中赢得更多的金融服务机会，你不要相信。大家应该明白，富国银行在这个领域钻研了1/4个世纪。不管含金量如何，我们都被称为“交叉销售之王”。为了得到这个称号，你必须花费巨大的投资成本和漫长的时间在系统和培训上，需要正确的员工导向和认知，需要花时间去弄懂客户的财务目标，然后向他们提供正确的产品和解决方案，满足他们的金融需求，帮助他们取得财务成功。你不能寄希望于通过一年半载的时间在存量客户的深度开发上取得较大的进展。这就是为什么许多银行放弃了这个目标，所以坏消息是交叉销售做起来很难，但它也是好消息。因为你一旦做到了，它就是你不可复制的竞争优势。如果做起来容易，每个人都会去做。

从中，我们读到朴素有效的成功之道。银行的核心竞争优势不会速成，转型没有捷径。富国银行坚忍不拔、坚持从实处用功的做法不禁让我想到大儒曾国藩。如果说富国银行对交叉销售模式的追求让人想到湘军的“结硬寨，打呆仗”，那么富国银行社区情怀就不禁让人联想到曾国藩对儒学的敬重，富国银行在住房贷款市场上的坚守也让人联想到曾国藩坚持用“必踞上游之势，建瓴而下”的平江南之策。

四、真正读懂富国银行

也许是富国银行的光环太耀眼、距离太遥远，我们对它的认识和理解始终片面、偏颇甚至错误，即使是对国内许多银行奉为圭臬的富国银行社区银行模式。

众多国内银行对社区银行理解不清、认识不明，掀起了一场激进、盲目的中国式社区银行发展风潮。

不仅社区银行的发展走入误区，银行业的创新整体缺乏方向，转型屡屡陷入困境，比如在互联网金融、网点转型、小微金融等方面的探索。过去，银行千篇一律，业务同质化非常严重，随着真正“拼能力”时代的到来，许多银行却为创新而创新，慌不择路，支付了高额的创新成本，陷入了窘境。

创新失败、转型困局的出现原因很多，重要原因是在浮躁、碎片化阅读时代，银行习惯于接收碎片化的知识和信息，放弃了系统的学习和思考，对创新缺乏系统性的设计和规划，没有方向和坚持。

我们取经应取真经，要搜集和掌握第一手资料，不可断章取义，捕风捉影。

富国银行，你学不会吗

笔者听到很多议论，主要是类似“富国银行很好，但我们学不会”的看法，摘录如下：

富国银行难以在中国复制。

并非妄自菲薄，也并非中国没有世界级的银行家和世界级的银行。富国银行的产品可以复制，管理可以复制，流程可以复制，但百年企业的传承、始终如一的专注难以复制。

很多读者读完之后，难免会产生一种“空中楼阁”的感觉，感觉理念与现实之间缺少落地的东西——读完感觉很好，但以我们的层面来看，什么也改变不了。事实上，即使是银行高层读完，也解决不了这个难题。因为富国银行的模式和理念照搬不来，只能依靠自己摸索与转化。

在中国零售业务环境、产品推广方式以及现有零售业务模式下，国内银行很难做到像富国银行那样的发展模式。

以上资深银行人的观点代表了大部分银行人的看法，那就是富国之道，我们学不会！

中国能产生富国银行这样伟大的企业吗？

首先思考一个问题，中国有伟大的企业吗？这要看“伟大”的标准和定义，改革开放以来，中国产生了一大批优秀企业，这些优秀企业包括海尔、格力等传统家电企业，新兴的互联网公司——阿里巴巴、腾讯、百度。在品牌、文化、业绩、机制等方面，这些企业都表现出“伟大”特质，象征着中国市场经济大潮涌动的磅礴活力和强劲生命力。

谁会成为“中国的富国银行”？有人说这是一个有问题的话题，虽然话题不严谨，但是这是“学习富国银行”绕不过去的话题：“中国的富国银行”是学习了富国银行的精髓和特质，并成功在世界金融市场占有一席之地，且是基业长青、信誉卓著、业绩优异的中国银行代表。这些精髓和特质，是富国银行的社区银行战略、愿景与价值观、交叉销售模式、风险管理手段等，包括前面论述的富国银行经验，以及那些隐藏在表象之下的真正核心竞争能力和成功基因。

近些年，国内银行业发展迅猛，各家银行变得矜持，不再宣称“打造中国的富国银行”这类口号，但私下，很多银行的高管和战略研究部门对富国

银行研究很深，希望学到富国银行的精髓。

专栏**7.1** /招商银行会成为“中国的富国银行”吗？/

2017年第1季度招商银行净利润达到199.77亿元，超过交通银行，跃居行业第五。一时间业界对此热议纷纷，并再次引发对招商银行“零售为王”模式的讨论，很多人将招商银行与富国银行进行比较，甚至称招商银行为“中国的富国银行”。招商银行是在学习和复制富国银行的成功模式吗？可以看到，招商银行对富国银行的模式研究很深，但两个银行在客户定位、经营路径等方面存在较大差异。

招商银行学习富国模式，有招商银行前行长马蔚华先生的话为证。2013年，马蔚华接受《财富》杂志专访时大方称招商银行很多创新的灵感和源头就来自富国银行，他提道：“富国银行是我们学习的榜样，我们跟它的差距主要是不同市场、不同体制。相同的方面是，富国银行原来也是一家小银行。当年我们搞网络化的时候，到美国考察，美国那时就有完全虚拟的银行，但我们没有把它作为学习的榜样。美国第一银行（Bank One）是一半虚拟（网络）一半实体网点，我们觉得也没有学习的意义。只有富国银行是‘水泥加鼠标’，即传统的银行加网络的改造，这与我们一致。我们后来做的很多事，都是富国银行给了很多启发。比如做小企业，第一次银行转型时，我们提出做中小企业，但中型企业范围太大，后来我们改为做两小企业，这是受富国银行的启发。做小企业是‘既能提高定价，又能控制成本，还能风险可控’，这是富国的经验。我们全体高管到沃顿商学院学习，就是学习富国银行的经验。”

招商银行将富国银行的经验悉心领会、融会贯通，形成独特的经营模式，这个模式与富国银行模式存在以下几个方面的共同点：

一是出身。过去我有一个错误的认识，认为富国银行出身民间。富国银行的前身实际上是像摩根大通银行那样的大财团，在它百年成长史上，它向美国政府移交了快递服务业务，同时分离了美国运通这样的伟大企业。它是从一家小快递公司起步，但哪个巨型企业不是从小公司起步呢？富国银行的创立者亨利·威尔斯和威廉·法戈是当时的社会名流、大企业家，他们同时是美国运通的创始人。威廉·法戈还曾于1862—1863年和1864—1865年先后两次担任纽约布法罗市市长。而招商银行的出身也不弱，它的母体招商局在中国历史上声名显赫。富国银行的百年传奇有它的丰厚积淀，招商银行30年的崛起有它的成功基因。两家银行的共同之处还包括：富国银行的前身诞生于美国“淘金时代”的“大开发区”——加州旧金山，招商银行诞生于改革开放初期的前沿城市——深圳特区，招商银行注定一开始就具有开放创新的“基因”，并建立了市场化的机制，同时在管理层的选拔和稳

定性上能够与富国银行等国际先进银行接轨看齐，从而为持续转型、形成特色竞争力创造条件。回顾招商银行今天的成功，不可忽视一点：招商银行的行长都是真正的银行家，都是实质上的“一把手”（摩根大通、花旗、富国等国际先进银行，都是长期由董事长兼首席执行官，即“董事长行长一肩挑”，杜绝内耗）。行长任职期长，是深圳企业治理结构、管理体制、开放精神、市场意识的集中体现，也是招商银行坚持差异化发展的保障。

二是特色。巴菲特说：“很难想象一个企业做到这么庞大的规模还能具有独特性。你会认为，随着它的规模扩大得如此之快，在经营上就会与其他银行没有什么差别。但并非如此，富国银行继续坚持走自己的独特道路。”富国银行的这个独特性，其实就是它的大零售银行特色。富国银行享誉天下的社区银行战略，其实是通常意义上的大零售银行。作为富国银行的业务支柱，社区银行占其总收入的半壁江山，有些年份，甚至占总收入的2/3。2016年，招商银行零售贷款余额、营业收入、税前净利润占比这三个指标全面占据半壁江山。招商银行行长曾说过：“零售业务是招商银行最大的特色、最大的本钱”，“招商银行零售业务已经形成全方位的内生能力体系，在客群、渠道、产品、队伍建设、IT系统、营运能力、品牌等方面都建立了体系化优势，这种体系化优势一旦形成，就将成为我们的护城河，短期内很难被超越”。由此可见，大零售银行特色是富国银行与招商银行最大的共同点。

三是文化。相似的出身和业务结构决定了两家银行有相似的文化：富国银行有《富国银行的愿景与价值观》，招商银行有《招商银行的愿景与价值观》。其中的许多理念一致，观点趋同。

四是“轻”战略。银行发展大零售业务可以通过大量投入获得相应的业务规模，但由于人力成本、运营成本较高，对于全行收入、利润水平提升的作用相对有限，初期甚至可能出现延缓收入增长的情况。纵观富国银行年报，排除存款效益，富国银行社区银行的很多产品线、业务线是不赚钱的，因此，每一家立志推进大零售转型的银行都必须兼顾收入与成本、短期效益与长期效益的平衡，有效控制运营和管理成本成为不二之选。招商银行提出了以“轻资产、轻经营、轻管理、轻文化”为主体内容的“轻型银行”转型方向，其中“轻资产”要求加快发展资本消耗少、风险权重低的业务；“轻经营”要求加快智慧型网点及低成本渠道建设（2016年，招商银行网点租赁面积压缩39356.34平方米，年租金节约5726.42万元），充分利用大数据和互联网平台等方式，实现批量获客、精准营销、高效服务和深度经营；“轻管理”要求删繁就简、注重实效，打造轻型组织架构及管理流程；“轻文化”意味着以开放的态度兼容并包。在这些方面，富国银行殊途同归，比如对资本管理的科学前瞻规划，对交叉销售的“深度经营”等。前

面已提及，为了有效节省成本以便进行更多的网点布局和技术投入，富国银行在不影响服务水平的前提下，重点发展以100平方米以下营业面积为主的小型网点，通过科学设计，合理利用空间，保留基本的技术配备和人工服务，较好地满足客户一般性、临时性的金融需求。富国银行在空间利用和成本控制效率的提升上成效显著，2008—2012年它减少了约149万平方米的物业面积，相当于约7个帝国大厦的建筑面积。富国银行一半以上的物理网点，无论是存款、取款、支付或者其他柜台交易都已经实现全流程电子化。

五是定力。转型没有捷径，特色竞争力不会速成。很多人都知道富国银行是全球银行业的“交叉销售之王”。前面已提及，富国银行原董事长兼首席执行官约翰·斯坦普的体会是：“如果有人告诉你，能轻易从现有客户中赢得更多的金融服务机会，你不要相信。大家应该明白，富国银行在这个领域钻研了1/4个世纪。不管含金量如何，我们都被称为‘交叉销售之王’。为了得到这个称号，你必须花费巨大的投资成本和漫长的时间在系统和培训上，需要正确的员工导向和认知，需要花时间去弄懂客户的财务目标，然后向他们提供正确的产品和解决方案，满足他们的金融需求，帮助他们取得财务成功。你不能寄希望于通过一年半载的时间在存量客户的深度开发上取得较大的进展。这就是为什么许多银行放弃了这个目标，所以坏消息是交叉销售做起来很难，但它也是好消息。因为你一旦做到了，它就是你不可复制的竞争优势。如果做起来容易，每个人都会去做。”斯坦普的话说出了富国银行模式的成功诀窍，也是招商银行模式的生动注解。有人说，“招商银行目前在零售业务上积累的强大实力与丰富经验，更多是以时间换取的，技术、专业含量并不高”。这和斯坦普的心得不是一样吗？值得一提的是，“中国的银行业讲转型讲了很多年，回头发现还在原地打转”，真正转出一番天地的是招商银行，10多年来，招商银行专注于耕耘大零售业务，而公司业务（特别是政府平台业务）优势就不明显，是招商银行的决策层不了解政府平台吗？是招商银行的决策层认为对比小、散、乱、没有过硬担保措施的小微企业，由政府兜底的平台业务有更大风险吗？笔者认为：招商银行决策层担心赚快钱的方式会腐蚀招商银行专注于精耕细作零售业务的决心。这也是招商银行的定力所在。招商银行有所为有所不为，有所精有所疏，有所取有所舍，而一些银行，眉毛、胡子一把抓，什么都想要，那还有定力吗？那还能叫转型吗？

尽管两家银行有很多相似之处，但所处经济环境迥异，招商银行模式并不等同于富国银行模式，在以下几个方面，招商银行与富国银行存在显著差异：

一是客户定位的差异。富国银行以大众客户为基本目标客户，而招商银行以中高端客户为基本目标客户。加入世界贸易组织（WTO）前后，一种看

法认为招商银行可能受到的冲击更大，因为招商银行立足的中高端客户是外资银行盯着的中国第一块“肥肉”。此看法不一定正确，但招商银行的中高端客户定位可见一斑。这些年来，招商银行逐步成为中国中产阶级青睐的银行之一，可以从招商银行超越五大国有商业银行成为中国最大的私人银行得到佐证。以管理规模而论，2016年年末，招商银行管理的私人银行客户总资产为1.66万亿元，较上年增长32.54%。同期排名第二的中国工商银行管理的私人银行客户总资产为1.21万亿元，增长了14.2%。值得一提的是，中国工商银行的私人银行门槛为800万元，招商银行为1000万元，考虑到准入门槛，两行的差距可能要更大。2016年年末，招商银行零售客户达到9106万位（含借记卡与信用卡客户），管理零售客户总资产为55305亿元；其中金葵花客户（在招商银行日均资产50万元以上的零售客户）190.72万位，管理金葵花客户总资产达45408亿元；其中私人银行客户为5.9560万位，管理私人银行客户总资产达16595亿元。也就是说，占招商银行零售客户数2.09%的金葵花客户，其资产在招商银行零售客户资产中占82.10%；而占招商银行零售客户数万分之六点五四的私人银行客户，其资产在招商银行零售资产总额中占30%，他们在招商银行的平均资产为2786.26万元，倒金字塔的客户结构非常明显。

二是经营路径的差异。两家银行在客户定位上的差异，反映到经营方面，即招商银行走的是有别于富国银行的另一条扩张路径。简单地说，富国银行是社区化，而招商银行是花旗银行式的城市化发展路径。社区化前面已提，不再赘述。招商银行从地方到区域，然后逐步建立面向全国的经营网络，但招商银行的区域扩张更多是通过在几个中心城市布局，然后渐渐渗透。这类似花旗银行的“城市化”战略。在各个区域和中心城市（包括大本营深圳），招商银行的市场占有率并不特别高，这与富国银行差异较大。招商银行主要在中高端客户中有较高的知名度、吸引力与市场占有率（如前面所述的私人银行业务）。

三是并购策略的差异。富国银行在并购领域的确称得上是一把好手，可以说并购是其看家本领。一般情况下，它对规模较小的银行或非银行类金融机构的并购，每年都要完成几起，而重大的并购行动一般发生在金融危机当中。相比之下，除了2008年对永隆银行的并购，招商银行的并购行动并不多，它的机构布局和业务扩张更多是通过新设分支机构的方式进行，这是两家银行的较大差异。原因是过去中国银行业存在“抢滩登陆”、“跑马圈地”的市场机遇，较多的政策限制和配套条件的不完善制约了招商银行的并购选择。

四是发展阶段的差异。富国银行已有100多年的发展历程，而招商银行才过30岁的生日。2017年，富国银行是全球市值第二的银行，目前市值是招商银行的约3倍；资产规模是招商银行的2.24倍；税前拨备前利润是招

商银行的近3.14倍（考虑到招商银行拨备覆盖率180%的情况，两家银行净利润实际差距应在2.5倍左右，接近资产规模差距）。两家银行的规模、效益也有较大差异。从市场地位看，有一个有趣的现象，中美两国银行结构有相似性，中国有五大国有银行、招商银行等10多家全国性（区域性）股份制银行和大批地方性银行（如城商行、农商行等）。而美国有摩根大通银行、富国银行、花旗银行、美国银行等“四大行”，PNC金融服务集团、五三银行、亨廷顿（Huntington Bank）等区域性银行和安快银行、纽约社区银行（New York Community Bank）等地方小型银行。2017年，招商银行属于中国银行业中的“第二阵营”，但正以净利润超越交通银行为界点，开启对国有大行的全面超越历程，它的市场地位和发展势头类似2008年金融危机前的富国银行。

此外，笔者认为招商银行的未来发展空间大于富国银行：一方面，富国银行已经基本完成在美国的机构布局和业务覆盖，它对国际化、全球化有根深蒂固的保守性，其外延式增长的空间相对有限；另一方面，富国银行不断追高交叉销售率的内涵式增长遇到瓶颈，与其说虚假账户事件是富国银行的一次管理失控，不如说是其在业绩增长压力和空间受限的情况下，出现了“走火入魔”的状况。伴随我国居民金融消费服务需求的迅猛增长、国内大规模基建投资的发展空间扩大，以及随之而来的国家主导的“一带一路”全球化发展战略，无论是外延还是内涵增长，招商银行的发展空间更为广阔，路径更为清晰。

综上所述，笔者认为：中国银行业将逐步从增量扩张进入存量整合、结构优化的发展新阶段。招商银行可择机开启并购战略，特别针对部分市场占有率较低的县、市级小型银行，因当地政策阻力小、竞争水平不高，招商银行意志得以全面灌输，最终实现省内招商银行市场份额的快速增长。招商银行与富国银行有诸多相似性，但招商银行也有自己的特点。现阶段，招商银行与富国银行有一定的差距，但从发展趋势来看，笔者更看好招商银行的发展。金融是综合国力的外延表现之一，从全球银行排名可见一斑，欧洲、日本的银行曾居前10位、20位，由于国家经济、社会发展遇到瓶颈，其银行已不复当年辉煌。我国无论从资源、制度、模式而言，都具有自己的特点。伴随着国家经济地位的提升，金融业的持续发展会是必然。富国银行也许曾是招商银行学习的范例，但绝不是最终目标，相信在不远的将来，招商银行模式也会成为全球银行业的参考样本。

专栏**7.2** /平安银行会是“中国的富国银行”吗？/

平安银行的目标是把平安证券做成“中国的高盛”，把平安银行做成“中国的

富国银行”。平安银行与富国银行有很多相似点，比如，平安银行所在的平安集团是一家横跨银行、保险、投资等领域的综合化金融集团，与富国银行的业务体系和组织架构类似。平安银行是以收购起家，这在中国的银行业中并不多见。此外，平安银行把交叉销售作为其核心战略，这一点应该是“师承”富国银行。很多研究报告和分析人士都把平安银行与富国银行进行对标。尽管如此，富国银行与平安银行仍有很多不同。比如，富国银行的经营策略保守稳健，这与平安银行的风险偏好有较大差异。富国银行的经营管理层高度稳定，平安银行相继经历了几波人事的大洗牌。此外，笔者认为平安银行与富国银行真正的差距在于基本客户群的广度和深度，平安银行处在“跑马圈地”的拓荒阶段，即使是在其大本营深圳，也没有建立主办银行的市场地位，这是平安银行转型发展的严峻挑战。

专栏**7.3** /中国邮政储蓄银行会成为“中国的富国银行”吗？/

2016年8月25日，中国邮政储蓄银行100亿美元（约折合港币780亿元）的上市计划在香港进行。虽然邮政储蓄银行没有直接将自己包装成“中国的富国银行”，但在相关信息披露文件中，能够明显地看出其有意与富国银行进行对标，比如强调其“致力于在各项业务中挖掘交叉销售能力，以实现为客户提供全方位服务，从而大大提高其对客户资源的利用能力，同时有更多机会营销其他产品和服务，实现效益最大化，形成业务良性循环发展”。媒体更是将其与富国银行放在一起比较：“同样拥有全国最多的营业网点，贷款质量优于同行，不良贷款率是同行的一半，整体经营风格稳健”，“中国邮政储蓄银行在小微企业金融服务方面积累了深厚的客户基础和丰富的技术经验。截至2017年3月底，中国邮政储蓄银行约有2.4万名专业人员致力于小微企业金融服务，小微企业的专属金融产品达90个”。根据中国银监会的统计，2015年中国邮政储蓄银行个人经营性贷款余额、新增额在中国银行业中均位列第一位。中国邮政储蓄银行坚持走普惠金融和商业可持续发展道路，依托网络优势，注重开发多样化的金融产品，这与富国银行了解自身优势，不盲目模仿花旗、摩根大通等银行转型投行领域，而是坚守传统业务，且重点致力于为个人和小微企业提供全方位的服务模式颇为相似。而中国邮政储蓄银行独家按月发布小微企业运行指数，成为政府部门重要的决策参考之一，应是受到富国银行的启发。

有研究人员表示：“富国银行的发展方向是值得中国邮政储蓄银行学习的，中国邮政储蓄银行过去几年在基层网点、农村金融方面做了很多努力和创新，值得称赞。可以说，中国邮政储蓄银行有成为‘中国的富国银行’的潜质，但要在零售银行领域成为霸主，还有很多提升的空间。富国银行不仅是简单定位客户，还根据客户开发了完整的服务于客户的一整套体

系，以及强大的后台支撑。中国邮政储蓄银行成为商业银行的时间并不长，经营管理水平和产品丰富程度仍有提升的空间。”

中国的未来不仅需要，而且中国必将诞生伟大的金融企业。与国际大行上百年的底蕴相比，中国银行业的发展还需要历练和积累，更重要的是，须培育中国银行业持续健康发展的生态和土壤，包括相关机制、成熟的监管环境等。

互联网时代还需要学习富国银行吗

一、银行业的焦虑

2017年2月，专栏作家马立明先生通过微信公众号发表了文章《放心吧，你不具备在互联网中暴富的能力》，可能标题犀利，后改为《世界将惩罚缺乏定力的人们》，文章论述了面对互联网浪潮和科技威胁，很多人担心所在的“行业要消失了”“饭碗不保了”。不赚钱的人焦虑，觉得自己被时代抛弃了；赚钱的人也焦虑，觉得自己要错过下一个风口。

马立明指出的是一个普遍的社会现象，大环境下，银行业一幅“水深火热”的景象。

而现实情况是：截至2016年年底，中国银行业的总资产达到232万亿元，相当于中国信托业总资产的12.3倍、中国保险业总资产的15.51倍、中国证券业总资产的40.07倍。更值得一提的是，银行业在中国金融业的地位在不断提升，出现了银行系基金、银行系保险、银行系租赁、银行系消费金融公司、银行系券商……随着债转股、投贷联动、理财业务分拆专营等新政策的出台，银行业的范围还在快速扩大。

折算后，2016年年底中国银行业的总资产达到33万亿美元，欧元区为31万亿美元，美国为16万亿美元，日本为7万亿美元，以资产规模计，中国银行体系已经独步天下。

二、中小银行不具备在互联网中“弯道超车”的能力

企业做大做强的抱负和使命感与生俱来，这既是规模经济的行业特性使然，也是国人的文化习性使然。

扩大规模的方式有两种方法：一是“充水”，二是“弯道超车”。“充水”不用多说，是为做规模而做规模。而有情怀、有使命感的银行家想到了通过互联网“弯道超车”。

传统银行，特别是中小银行，要在互联网浪潮中一飞冲天或者“弯道超车”是很难的。

首先，没有一家银行是通过互联网做大做强的。很多人称赞富国银行在2008年金融危机后“弯道超车”，实际上富国银行的规模裂变是在危机中抢夺先机，并购了规模比自身更大的美联银行。不仅是富国银行，称雄全球

金融舞台的国际大行，如摩根大通银行、美国银行、花旗银行、汇丰银行等，无不是通过兼并重组实现华丽转身的。反观国外一些以互联网金融为主打的直销银行、网络银行，要么规模小，要么难逃被传统大行收购的命运。

其次，既有竞争格局不足以支撑银行迅速做大。如果不是依托地方政府和国有企业的海量存款和贷款业务，中国银行业的经营效率要打折，发展要困难得多，可以说，现有市场已难以容纳更多银行，也无法支撑众多银行像过去黄金10年那样普遍高速增长。

再次，由于金融业对社会经济稳定性的独特影响，注定银行无法像互联网公司那样运营。保罗·格雷厄姆（Paul Graham）曾经说过："互联网公司就像蚊子一样，群体前景光明，个体九死一生。"传统银行怎么会随蚊子起舞呢？

三、银行业被打乱了节奏

有人说，银行的互联网转型不是为了"弯道超车"，而是为了防止被颠覆；不是为了攻，而是为了守。但是，从现实的情况来看，银行更像是乱了方寸、乱了节奏。

其实，外界对银行业的看法和银行人对未来的恐慌由来已久，从20世纪70年代中期开始，国际上银行业评论家一直在预测银行业的消亡。比尔·盖茨也有著名论断："传统银行是21世纪的恐龙。"马云有"如果银行不做出改变，我们就会改变银行"的看法。两位对银行业未来的悲观预测为银行人的前途和职业憧憬蒙上了阴影。

长久以来，中国银行业像是一个"深度焦虑症患者"，从早期四大行技术性破产到中期的入世，一个至今众说纷纭且没有定论的南京"爱立信事件"简直成了当年中国银行业的集体挽歌。在当前互联网冲击、金融科技革命下，各类媒体"指点江山"，各专家高谈阔论。从互联网金融、大数据、云计算到最前沿的区块链，每隔一段时间，我们就会主动或被动地抛弃旧风险，并及时为自己寻找新的风险与恐惧之源。

这些问题的基本逻辑如下：

第一，在高歌猛进的黄金10年之后，中国银行业增长乏力和不良高企主要是受经济周期（L型经济走势）的影响。那些历经百年的国际大行早已熟稔驾驭经济周期的本领，只有尚未经历完整周期的国内中小银行才对当前的局面感到忧心忡忡。

第二，中国银行业的经营困境并不是因为互联网金融的冲击，这既可以从互联网金融占金融市场份额来看，也可以从互联网金融机构的生存状况看出，银行业面临的是发展层面的问题，而形形色色的互联网金融机构担忧的是生存问题，二者不在一个层面上。

第三，因为生搬硬套，不加思考，很多银行人跟着互联网机构的节奏“起舞”，把互联网金融的烦恼背到了自己身上。比如，互联网金融机构迫切需要解决的获客问题，对于银行业而言是一个伪命题。中国工商银行有近5亿位客户，其最严峻的挑战会是获客吗？比如，客户黏性问题，是银行的客户黏性低，还是那些P2P的用户黏性低呢？再比如，大数据风控问题，真正依靠场景掌握数据做的小微贷款模式既没有做成量，也没有经历完整经济周期。阿斯顿咨询公司（Aston Association）董事会主席保罗·艾伦（Paul Allen）曾经说过：“我为一些银行业学者（更不用说银行家本身）对行业未来发展的悲观情绪感到震惊。事实上，银行掌握着很多优势。独一无二的网络覆盖优势——由分支机构、ATM和忠诚并经过良好培训的销售人员组成的网络，复杂的支付、交易处理程序，有价证券和外汇交易的技术和技巧，出众的信用实力，以及最重要的——客户、小企业主这样的人群所保持的强大忠诚度和行为惯性。”“银行可以成为胜利者，它们可以应对和战胜挑战”。

第四，比互联网冲击更可怕的，是抵御互联网冲击的应对方式。无论是互联网还是金融科技，本质上是一种工具。因为担心互联网金融冲击，从设立直销银行到建立电商平台，大大小小的银行不惜成本，砸下重金。有经济学家预计每年各家银行投入其中的费用占总成本的1/8到1/4。投资无效还不足堪忧，真正的风险在于一些银行逐渐偏离战略的主航向。有些银行担心获客能力不足或客户黏性下降，开设社区银行；有些银行担心错过“小微金融”等所谓的蓝海，进行联保贷款等一系列金融创新且无成效；有些银行担心被冲击被颠覆，偏移发展重心。

四、学习富国银行的战略定力

曾经有人问我：与互联网金融热相比，富国银行的模式究竟有什么吸引力？

富国银行作为百年银行，在2008年金融危机后“弯道超车”，逆势而起的励志传奇对当前迷茫的中国银行业而言，具有巨大而持久的吸引力。许多银行奉富国银行为圭臬，比如中国邮政储蓄银行谋求上市时把自己定位为“中国的富国银行”。富国银行的成功诀窍到底是什么？要澄清的是，像富国银行、摩根大通银行这样的国际标杆银行非常重视金融科技和“面向未来的投资”，它们是金融科技开发和应用的国际弄潮儿和引领者，但最

核心的成功诀窍是其强大的战略定力。

有人说，富国银行不是因交叉销售战略而出现丑闻的吗？仔细审视，我们会发现富国银行的虚假账户事件正是由于其丢弃了引以为傲的“客户至上”“员工是最大财富”“高道德标准”的初心而导致的。

可以说，在银行要不要初心的问题上，富国银行好像一位演技精湛的演员，在出演了160多部剧中的正面角色后，难得反串了一回反面角色，说明了一个道理：银行比的是耐性、定力和坚守初心。

五、保持定力，不忘初心

银行并不是不应该触碰互联网，不应该强化科技支撑，而是要强调坚守本源，回归金融的本质。且银行不是单就互联网金融和金融科技立论，而是强调在各种各样的诱惑和战略歧途面前，保持定力，不忘初心。

如今的互联网金融，以及早些时候的社区银行、小微金融，其实都是中小银行期望找到多快好省的方式，实现质的飞跃的尝试，好在发现问题时能及时停下来。在思索之后，媒体、咨询公司、行业专家、公司高层乃至各级业务员能从一系列的热点变化过程中找到自己的定位。

中小银行体量小，底子薄，更不可急功近利。任何模式都有可能是对的，只是要看谁在用，在什么时候用，面对的对手是谁。中小银行要依据自身的定位选择一到两个方面，坚定地走下去，才会迎来自己的春天。